

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
Глава 1. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРЫ.....	7
1.1. Цели и планы карьерного продвижения.....	7
1.2. Модели и стратегии развития карьеры	34
1.3. Критерии и факторы карьерного успеха.....	61
1.4. Карьерный потенциал.....	72
1.5. Гендерные аспекты карьеры	95
Глава 2. МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ К КАРЬЕРЕ	105
2.1. Мотивация и управление карьерой	104
2.2. Демотивация к карьере и профессиональной деятельности.....	107
2.3. Психологическое и организационное сопровождение карьеры.....	116
Глава 3. КАРЬЕРА ПРОФЕССИОНАЛА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	131
3.1. Карьера в системе государственного и муниципального управления	130
3.2. Карьера в высшей школе.....	159
3.3. Эффективный карьерный менеджмент в современной бизнес-организации (на примере рекламного агентства)	168
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	189
ТЕЗАУРУС	193
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	205
ПРИЛОЖЕНИЯ	221

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важных аспектов развития современного профессионала является реализация его карьерного потенциала. Активное управление карьерой в динамичных социально-экономических условиях является одним из ключевых условий достижения профессионального и даже шире – жизненного успеха человека.

Как в науке управления, так и в практике эффективного менеджмента персонала исследователи отмечают смену системы взглядов, произошедшую в последние десятилетия – научная парадигма от идеализированного представления о персонале и развитии его потенциала переходит к реальному, опирающемуся на требования современной практики (А.А. Деркач, В.Г. Зазыкин¹). Вместе с тем специалисты по карьере фиксируют принципиальный сдвиг в разработке векторов карьерного продвижения сотрудников организаций – от парадигмы *планирования* карьеры к парадигме *управления* карьерой.

Если раньше характерными условиями и особенностями реализации карьеры были полная долгосрочная и гарантированная занятость (одна профессия и одна компания (организация) на всю трудовую жизнь), ведущая роль организации в управлении карьерным ростом сотрудника и его профессиональным развитием, то в наше время в карьере сотрудников происходят постоянные изменения, осуществляются переходы из одной сферы деятельности в другую, а «профессиональное и личностное развитие – во многом дело рук сотрудников, которые сами управляют собственным карьерным продвижением»².

Разработка концепции карьеры как аспекта в контексте эффективного кадрового менеджмента в отечественной практике управления персоналом находится, по мнению специалистов, на этапе становления. Но ясно, что подобная концепция может служить связующим звеном между стремлениями как отдельных работников, так и эволюцией целых соци-

¹ Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: В 2 кн. Кн. 1: Методолого-прикладные основы акмеологических исследований. – М., 2000.

² Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб: Питер, 2002. – С. 659.

альных структур, в том числе в самых различных сферах: на производстве, в государственном управлении, в бизнесе³.

Карьера тесно связана с личностью профессионала, его стилем жизни, целями и ценностными ориентирами, накопленным опытом. Вместе с тем, варианты развития карьеры в значительной степени определяются сложившимися организационно-иерархическими формами, морально-этическими нормами, культурными ценностями и т.д.

Таким образом, менеджмент карьерного продвижения выходит на первый план, а построение индивидуальной концепции карьеры, на наш взгляд, является ключевым фактором реализации успешного должностного продвижения любого работника, достижения вершин его профессионального «акме».

Индивидуальная концепция карьеры представляет собой акмеологический «инструмент», позволяющий ориентироваться в многочисленных направлениях современной профессиональной жизни и выбрать, исходя из собственных особенностей, оптимальный вектор профессионального развития и служебного роста.

В основу построения индивидуальной концепции карьеры нами положен ряд базовых элементов:

1. Цели карьерного продвижения.
2. Планы профессионального и должностного продвижения.
3. Модель карьеры.
4. Стратегия и тактика развития карьеры.
5. Мотивация карьеры
6. Критерии и факторы успешной карьеры.
7. Карьерный потенциал.

На основе анализа современных данных отечественных и зарубежных специалистов по карьере и карьерному коучингу, а также результатов научных исследований автора, проводившихся в системе государственного и муниципального управления, в высшей школе, на промышленных предприятиях и бизнес-организациях с 1995 года по настоящее время, в монографии представлена концепция и технология реализации карьеры профессионала в современных социально-экономических условиях. Раскрыты психолого-акмеологические факторы эффективного карьерного продвижения руководителей и специалистов в различных сферах дея-

³ Семёнов Ю. Анкетная методика планирования карьеры руководителей // Кадры, 1996. № 5. С. 17–23

тельности: на производстве, в государственной службе, высшем профессиональном образовании, бизнесе.

Монография включает три главы.

В первой дается развернутая характеристика основных элементов индивидуальной концепции карьеры, а также приводится описание конкретной технологии определения личностных ресурсов для достижения целей карьеры.

Во второй главе рассматривается проблематика выбора типа карьеры и сохранения высокой мотивации к карьерному продвижению.

Третья глава посвящена анализу карьерных процессов в системе государственного и муниципального управления, высшей школе, современных бизнес-организациях, а также выявлению психолого-акмеологических факторов эффективного карьерного продвижения профессионала.

ГЛАВА 1

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРЫ

1.1. Цели и планы карьерного продвижения

1.1.1. Целеполагание в карьерном процессе

1.1.2. Карьерное планирование

1.2. Модели и стратегии развития карьеры

1.2.1. Основные модели карьеры

1.2.2. Карьерные стратегии

1.3. Факторы и критерии карьерного успеха

1.3.1. Критерии и факторы карьерного успеха

1.3.2. Факторы успешной карьеры

1.4. Карьерный потенциал

1.4.1. Карьерный самоменеджмент (технологии определения личных ресурсов для достижения целей карьеры)

1.4.2. Порядок рождения в семье и карьера

1.5. Гендерные аспекты карьеры

1.1. Цели и планы карьерного продвижения

1.1.2. Целеполагание в карьерном процессе

В современных условиях значительного успеха могут добиться те организации, предприятия, фирмы, где максимально полно используется профессиональный, деловой и личностный потенциал их сотрудников. Мостиком между своеобразием и уникальностью организации и индивидуальностью отдельной личности может служить открытая, гласная система личного развития и роста по служебной лестнице: каждый должен знать свое «поле успеха» (термин предложен зарубежным специалистом по управлению А.Вайсманом)⁴. Сотруднику важно знать, чего он может добиться в результате своей работы, результаты его достижений должны быть для него очевидны, а возможный карьерный путь четко спланирован. Организация обеспечит значительный рост мотивации, предложив своим сотрудникам индивидуальные планы карьеры, которые будут с ними согласованы и обязательно будут содержать цели, привлекательные и достойные прежде всего с точки зрения самих сотрудников.

Цель карьеры имеет более глубокое содержание, нежели область деятельности, определенная работа или конкретное место на служебной лестнице.

Цели карьеры проявляются в *причине*, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. В качестве целей карьеры могут выступать самые разнообразные устремления работников (как социально значимые, имеющие общегражданское звучание, так и корыстные, сугубо эгоистические). Перечень подобных целей приведен ниже. В основе списка – данные отечественных специалистов⁵, которые дополнены результатами исследований автора монографии.

⁴ Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. – С. 260–321.

⁵ Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой персонала // Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М., 1997. – С. 298–307. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999. № 1. – С. 37–42. Ушаков А. За какими головами охота? Карьера с точки зрения хэдхантера // Управление персоналом. 1999. № 5. С. 60–65.

Возможные цели карьеры

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и потому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые усиливают возможности и способствуют их развитию;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь престижную работу или должность, значимую в глазах окружающих;
- достичь положения в организационной иерархии, которое дает реальную власть над людьми;
- получить работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, позволяющие продолжать активное обучение;
- получить работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Общие требования к формированию целей карьеры на основе принципов целеполагания, разработанных на основе SMART – метода и предложений отечественных авторов (Клюев А.К., Князев Е.А., Семенихина М.), можно представить следующим образом:

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

Важно максимально подробно описать то, чего вы хотите достичь в карьере. Будьте предельно конкретны: как выглядит желаемый для вас результат, какие чувства и ощущения вызывает, как звучит; чем сенсорно богаче ваше описание, тем в большей степени оно задействует и настроит ваш мозг на достижение поставленной цели;

Измеримость – эту характеристику можно определить как меру того карьерного успеха, который появится при достижении поставленных целей. Причем карьерный успех может измеряться как в точных количественных показателях – уровне дохода, соотношении затраченного времени, сил, других ресурсов и отдачи в виде материальных благ, так и в виде дополнительных условий – например, возможности зарабатывать

деньги, занимаясь любимым делом, возможности постоянно повышать свой профессиональный уровень и расширять компетенции и т.д.

Достижимость. Важно составить точное представление о желаемом результате: что именно будет, когда вы достигнете цели; что и кто вас будет окружать; как вы вообще поймете (как, по каким признакам об этом могут узнать другие), что достигли того, к чему стремились.

Реалистичность. Необходимо четко осознавать не только свои карьерные возможности, но и понимать возможности рынка труда в целом и условия в конкретной организации, в частности. Например, человек, желающий осуществить карьеру в очень узкой профессиональной сфере, может столкнуться с серьезными трудностями (например, работник обладает уникальными, но очень специфическими знаниями, а на рынке труда эти знания пока не востребованы и практически нет ни одной организации, которая бы изъявила желание принять такого специалиста).

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

Мотивация. Карьерная цель должна быть привлекательна для человека: стимулировать его профессиональный и личностный рост, способствовать раскрытию творческого потенциала. Важно формулировать карьерные устремления в позитивных терминах, не указывать, чего бы вы не хотели, а только то, к чему вы стремитесь (например, цель «лишь бы не трогали» сформулирована в негативном ключе, ту же цель можно перевести в позитивное русло – «хочу добиться стабильной и спокойной работы с высоким уровнем личной самостоятельности»).

Наличие вызова (или амбициозность). Карьерная цель должна быть, по сути, ответом на вызовы окружающей рабочей среды, это такая цель, которая направлена на достижение большего результата (образно говоря, «метить в Коперники!»). Например, если раньше работник зарабатывал одну сумму, то теперь цель – получать в 2–3 раза больше, раньше работал менеджером среднего звена – теперь ориентир на уровень топ-менеджера. Иногда цель является амбициозной, если просто сдерживает ситуацию (например, спрос на товар по объективным причинам снизился, но работник ставит цель сохранить прежний уровень продаж). Лучше не всегда означает больше!

Ответственность. Определите такие цели карьеры, достижение которых в принципе зависит от вас, нет смысла рассчитывать, что кто-то должен сделать что-то для вас и тогда «все будет хорошо» (как в извест-

ном отечественном фильме). То, к чему вы стремитесь, должно принадлежать вам, исходить от вас, быть вашим.

«*Экологичность*». Спроецировав в будущее последствия достижения ваших сегодняшних карьерных целей, подумайте, не нанесут ли они ущерба другим людям. Ваши результаты должны приносить пользу и вам и другим, они должны быть «экологически чисты».

Цели карьеры могут меняться с возрастом, по мере накопления профессиональных, квалификационных, личностных изменений. Подобно тому, как невозможно стать субъектом раз и навсегда, и человеку приходится порождать себя в этом качестве в каждом своем действии, формирование целей карьеры – также процесс постоянный.

В 1995–2004 гг. нами было проведено комплексное исследование психологических факторов эффективного карьерного продвижения в системе государственной и муниципальной службы, системе высшей школы и бизнес-организациях. В исследовании в целом приняло участие 814 респондентов, в том числе 518 работников краевой, городских и районных администраций, аппарата Думы Приморского края – представители двух управленческих уровней (высшего и среднего) и специалисты различных категорий, 189 сотрудников высшей школы – руководителей высшего и среднего звена управления вузами, представителей профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала, а также 106 сотрудников бизнес-организаций (как правило, относящихся к уровню топ-менеджмента).

В отношении определения цели и планирования карьеры у государственных и муниципальных служащих выяснялись следующие позиции:

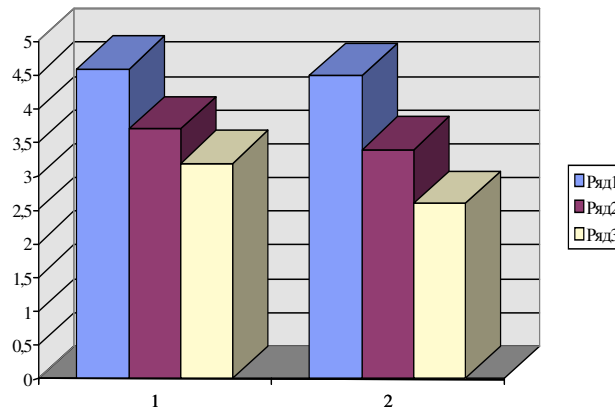
- 1) наличие как таковых целей карьеры и планов карьерного продвижения;
- 2) какие именно цели карьеры наиболее, а какие наименее привлекательны;
- 3) отличается ли выбор целей карьеры «для себя» и «для других».

Так, по первой позиции опрашиваемым предлагалось оценить степень согласия по 5-балльной шкале с высказываниями: «*У Вас есть конкретная цель карьеры*»; «*Вы планируете свою карьеру*». Подсчёт результатов показал, что наличием четкой цели карьеры отличаются прежде всего руководители высшего управленческого уровня, в значительно меньшей степени это свойственно руководителям среднего уровня управления и в еще меньшей мере это характерно для специалистов (рис. 1.1).

Подобная же закономерность описывает зависимость наличия планов по реализации целей карьеры и уровня управления: конкретные пла-

ны осуществления профессиональной карьеры присутствуют прежде всего у руководителей высшего управленческого уровня, в меньшей степени – у руководителей среднего уровня управления и в еще меньшей мере – у специалистов.

Степень выраженности в баллах



1 – выраженность наличия цели карьеры
2 – выраженность планирования карьеры

ряд 1 – руководители высшего уровня управления
ряд 2 – руководители среднего уровня управления
ряд 3 – специалисты

Рис. 1.1. Выраженность целеполагания карьеры и планирования ее реализации у государственных и муниципальных служащих

Таким образом, затруднения у государственных и муниципальных служащих, занимающих должности специалистов и руководителей среднего звена, могут возникать уже на уровне формулирования конкретных целей собственной карьеры. Возможно, это обусловлено особенностями самого процесса определения целей профессиональной деятельности и карьерных целей в системе государственного и муниципального управления.

Так, если для сферы бизнеса и предпринимательства характерно определение целей деятельности исходя из потребностей и интересов, которые формируются самими же предпринимателями, то на государственной службе источником целей выступает определенный социальный заказ, а задачи профессиональной деятельности достаточно жестко регламентируются. Это, впрочем, вовсе не исключает проявления творческих возможностей для современного чиновника: текущая ситуация зачастую

меняется столь быстро, а сам контекст ситуации столь многозначен, что требуются нестандартные подходы к решению проблем.

Уходя от подобного творческого отношения к своей профессиональной деятельности, не решая самостоятельно вопросы собственной карьеры, а отдавая их целиком на откуп руководителю, коллегам, случаю, судьбе, государственный служащий рискует превратиться из субъекта в объект карьеры. Человек только в том случае является активным творцом своей карьеры, когда он сам определяет для себя цель профессионального и должностного продвижения.

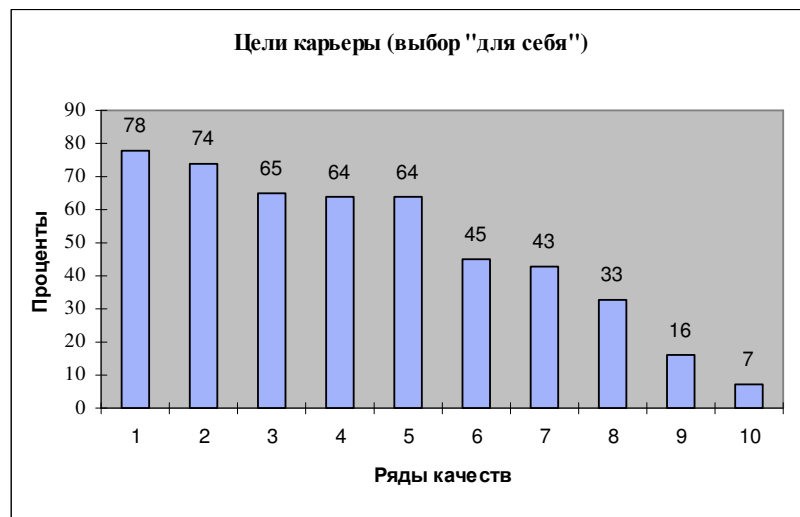
В нашем исследовании для выявления иерархии целей карьерного продвижения в системе государственного и муниципального управления респондентам предлагалось выбрать из предложенного перечня 5 целей, наиболее значимых лично для них (рис. 1.2), и 5 – наиболее важных для других сотрудников, распространенных в их рабочих коллективах.

Три цели карьеры – (1) *стабильная работа, уверенность в будущем*; (2) *материальная обеспеченность*; (3) *работа в хорошем коллективе* – оказались наиболее привлекательными при выборе и «для себя», и «для других».

Подобный набор приоритетных целей карьеры отражает особенности профессиональной деятельности и выбора карьеры именно в системе государственного и муниципального управления. Приходя в эту систему и реализуя в ее рамках карьеру, сотрудники прежде всего рассчитывают на стабильность, которая обеспечивается гарантированным на достаточно продолжительный период времени рабочим местом (а это уже само по себе немало в современной экономической ситуации), стабильным, сравнительно высоким и вовремя выплачиваемым материальным вознаграждением.

Настоящую власть – не ту, которую кто-то может дать, как портфель министра, но и также легко отнять, а ту, где люди – большие и маленькие – всецело зависели бы от тебя, получить крайне сложно. Такая власть притягательна скорее для тех, кто уже взлетел на вершину управленческой, политической или коммерческой пирамиды и почувствовал «вкус успеха и могущества».

С другой стороны, преуменьшая значение мотива обретения высокой должности и власти для себя лично и «приподнимая» подобные карьерные цели для других, государственные и муниципальные служащие несколько лукавят. В общественном российском сознании все еще укоренен страх перед всевластием чиновника. Даже занимая рядовую исполнительскую должность, чиновник, тем не менее, обладает определенным статусом в глазах обращающегося к нему с конкретной просьбой (поставить печать, выписать справку) гражданина. И чиновник знает об этом, должность и место в системе государственного или муниципального управления подчас дает ему ощущение «властителя судеб».



ряд 1 – стабильная работа

ряд 2 – хороший коллектив

ряд 3 – материальная обеспеченность

ряд 4 – самоуважение, моральное удовлетворение

ряд 5 – уважение коллег

ряд 6 – самореализация

ряд 7 – самостоятельность

ряд 8 – высокая общественная значимость выполняемого дела

ряд 9 – высокая должность

ряд 10 – власть и влияние на людей

Рис. 1.2. Частота выбора для себя лично различных целей карьеры у государственных и муниципальных служащих

Закономерно, что *чиновничья бюрократия* определяется как *разновидность организации публичной власти*⁶. Ее отличительными чертами являются:

- 1) отчуждение исполнительной власти от народа;
- 2) концентрация власти в руках чиновничества, стремящегося ослабить контроль за своей деятельностью или вообще избежать его.

Сама бюрократическая система управления формирует особый тип личности – *карьериста-конформиста*, то есть такой тип работника, который не склонен озвучивать собственную позицию (даже если таковая и имеется), ориентирован на пассивное принятие существующего порядка вещей и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнение большинства, авторитет, традиции и т.д.).

⁶ Основы политической социологии / Под ред. Ж.Т. Тощенко. – М.; Н.-Новгород, 1998. – С. 156–158.

Для чиновника-бюрократа государственная цель, которую он призван формально реализовывать, превращается в личную цель, погоню за чинами, делание карьеры. Именно карьера – ядро бюрократической системы ценностей.

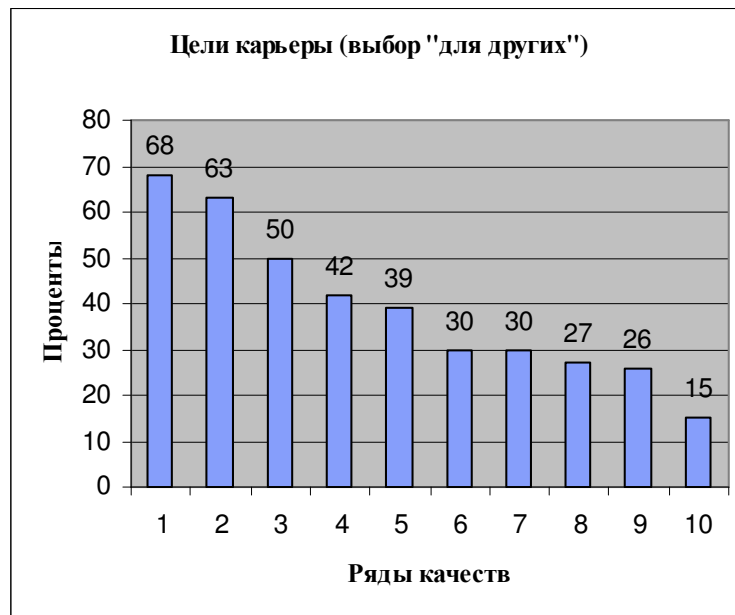
Реальная ситуация в современной отечественной системе государственного и муниципального управления подтверждает значимость «властно-бюрократической» компоненты карьеры чиновника. «Весовая категория» таких целей карьеры, как достижение высокой должности в организационной иерархии и обретение реальной власти на практике более значима, чем указывали респонденты в ходе нашего исследования.

Различия наблюдаются также в соотношении материальных и моральных стимулов при выборе целей карьеры для себя и для других. Для себя лично государственные и муниципальные служащие ставят практически на один уровень как материальное благополучие (эту цель из предложенного перечня выбрали 65% опрошенных), так и моральное удовлетворение, самоуважение (64%) и уважение со стороны коллег (64%). Для коллег те же самые респонденты материальный фактор в карьере определяют гораздо более значимым (63%) по сравнению с уважением в коллективе (42%) и самоуважением (26%) (рис. 1.3).

Самой редко называемой целью карьеры для других оказалась самореализация (ее отметили только 15% опрошенных). Вместе с тем для себя лично в качестве цели карьерного продвижения самореализацию выбрали 45% респондентов.

Следует отметить, что наполненная гражданским и социальным звучанием цель – высокая общественная значимость выполняемого дела или, выражаясь более образным и эмоциональным языком, – «быть нужным людям» – занимает далеко не самые ведущие позиции в иерархии карьерных целей (только треть респондентов указывают ее в ряду значимых и для себя, и для коллег).

Анализируя и интерпретируя полученные результаты, необходимо пояснить, что в методику опроса был заложен «проективный элемент» – выбор значимых целей карьеры не только для себя, но и для других. Предполагалось, что определение карьерных целей не напрямую, а для своих коллег, позволит выявить более точную иерархию целей карьеры государственных и муниципальных служащих. Возможно, срабатыванием «проективного приема» и объясняется менее «приглаженная» картина при выборе значимых целей карьерного продвижения для других.



- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1 – стабильная работа | 7 – высокая общественная значи- |
| 2 – материальная обеспеченность | мость выполняемого дела |
| 3 – хороший коллектив | 8 – самостоятельность |
| 4 – уважение коллег | 9 – самоуважением, моральное |
| 5 – высокая должность | удовлетворение |
| 6 – власть и влияние на людей | 10 – самореализация |

Рис. 1.3. Частота выбора для других целей карьеры у государственных и муниципальных служащих (в %)

Тем не менее, важно еще раз подчеркнуть, что «первая тройка» привлекательных карьерных целей – «стабильность, материальная обеспеченность, хороший коллектив» – практически совпадает при обоих выборах (для себя и для других), что позволяет определить ее как доминирующую в иерархии целей карьеры в системе государственного и муниципального управления.

Несмотря на важность постановки цели карьеры, одного этого для успешного продвижения и роста недостаточно. Помимо иерархии целей, необходимо также определить *пути и сроки их реализации*. В этом и состоит сущность *планирования карьеры*.

1.1.2. Карьерное планирование

*«Даже если есть талант,
Чтобы не нарушить, не расстроить,
Чтобы не разрушить, а построить,
Чтобы увеличиться, удвоить и утроить –
Нужен очень точный план»*

Планирование карьеры является одним из ведущих направлений деятельности кадровых служб многих учреждений, организаций, фирм, компаний и может осуществляться различными путями.

В ряде компаний можно буквально вычертить схему кадровых перемещений в рамках развития карьеры по принципу: «Если вы хотите получить должность «Д», сначала займите и проработайте определенный срок в должности «А», затем пройдите должности «Б», «В», «Г», после чего вы готовы к «Д».

В других компаниях нет столь жесткой предписывающей схемы. В них при назначении на должность каждый раз отбирают на конкурсной основе лучших и при этом систематически занимаются подготовкой и развитием талантливых управленцев. Это имеет большое значение, поскольку исследования показывают, что работники зачастую относятся к своей карьере достаточно пассивно и склонны, чтобы важные решения по их карьерному продвижению принимались бы руководством.

Одним из современных и достаточно эффективных способов создания системы развития и роста сотрудников является планирование целевых полей или «полей успеха» (рис. 1.4). «Гибелью» для многих организаций и фирм является вертикальное, линейное мышление по иерархиям и подразделениям. От этого можно избавиться за счет формирования *сетевой структуры*, подразумевающей создание внутренней системы целевых полей.

Каждое целевое поле, согласно идее зарубежного исследователя проблем карьеры А. Вайсмана⁷, представляет собой мотивационное «поле успеха», поскольку предоставляет возможность делегировать ответственность. Делегирование внутри целевых полей может осуществляться и в отсутствие иерархических уровней. При этом обязательным условием выступает определение *сроков* выполнения и *меры ответственности*.

Благодаря подобной системе планирования карьеры, появляется возможность «перепрыгнуть» имеющиеся иерархические связи и передать досрочно ответственность молодым и способным сотрудникам, независимо от их официального должностного статуса и положения в орга-

⁷ Вайсман А. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. – М.: АО «Интерэксперт». Экономика, 1995. – С. 260–321.

низации. Разумеется, подобное поощрение отдельного сотрудника должно быть напрямую связано с его способностью ответственно и в назначенный срок выполнять поставленные перед ним задачи.

ГОДОВОЙ ЦЕЛЕВОЙ ПЛАН							
Целевое поле 1		Целевое поле 2		Целевое поле 3		Целевое поле 4	
Ответственный	Заместитель	Ответственный	Заместитель	Ответственный	Заместитель	Ответственный	Заместитель
руководитель		руководитель		руководитель		руководитель	
Проект А1		Проект А2		Проект А3		Проект А4	
Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок
Проект Б1		Проект Б2		Проект Б3		Проект Б4	
Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок
Проект В1		Проект В2		Проект В3		Проект В4	
Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок
Проект Г1		Проект Г2		Проект Г3		Проект Г4	
Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок	Руководитель	Срок

Рис. 1.4. Годовой целевой план в рамках сетевой структуры планирования

В работе отечественного специалиста Ю. Семёнова план карьеры определяется как «план индивидуальной работы сотрудника, предусматривающий достижение личной цели в своей сфере деятельности»⁸.

При этом следует иметь в виду, что планирование карьеры имеет свою особенность в организационном контексте – оно не создает новых вакансий и не является 100-процентной гарантией продвижения по службе или получения нового назначения. В то же время планирование карьеры способствует индивидуальному развитию и профессиональному росту

⁸ Семёнов Ю. Указ. соч.

сотрудника, повышает его значимость для предприятия (организации) и обеспечивает соответствие квалификации персонала новым возможностям, которые могут представляться в будущем.

Необходимо проводить четкое различие между планированием карьеры и планированием работ и функциональных обязанностей сотрудника. Планирование карьеры не ориентируется на первоочередную задачу сотрудника получить следующее наиболее вероятное назначение, его задача другая – дать перспективную цель.

Важно помнить, что определение целей, выражение стремления к их достижению, готовность к отказу от многих «благ и удовольствий» для их достижения является делом самого работника, а не руководителя или специалиста кадровой службы. Руководитель лишь стимулирует сотрудника, оказывает ему поддержку и представляет необходимую информацию. План карьеры важен, прежде всего, для работника, поскольку является своего рода маршрутной картой и графиком, ведущим его к желаемой цели.

Планирование карьеры играет существенную роль в эффективном управлении персоналом на предприятии (в организации), которую можно представить как реализацию ряда преимуществ:

- 1) происходит взаимоувязка планов личного профессионального роста с задачами предприятия (организации);
- 2) обеспечивается оптимальная организационная структура;
- 3) успешно решаются вопросы стабильности и предсказуемости поведения работников за счет создания внутрипроизводственного рынка труда.

Важными следствиями планирования карьеры являются:

- реализация желаний и устремлений работников относительно развития их личностного потенциала и осуществления профессионального роста, а в конечном итоге, создание условия для наиболее полной и всесторонней самореализации сотрудников;
- оптимальное использование функциональных возможностей и личностного потенциала работника в настоящее время и в будущем;
- создание атмосферы взаимного уважения и доверия, когда каждый сотрудник чувствует себя уверенным в собственных силах;
- обеспечение постоянного притока квалифицированных специалистов, являющихся перспективным резервом;
- формирование внутриорганизационного кадрового резерва;
- обеспечение высокого уровня лояльности, уважительное отношение руководства предприятия (организации) к своим работникам и работников к руководству.

Процедурно специалисты по планированию карьеры видят данный процесс как последовательное прохождение ряда этапов. Причем одни

авторы рассматривают карьеру более широко и в качестве выбора указывают 6 основных шагов:

*Путь выбора карьеры
(по Дж. Иванцевичу и А.А. Лобанову, 1993)*

Шаг 1	Определение конечной желаемой цели служебного продвижения и последовательности рабочих мест на пути к этой цели.
Шаг 2	Определение текущих источников информации о предполагаемых рабочих местах
Шаг 3	Анализ рабочих мест, их сравнение между собой: отрасли, типы организаций (компаний, фирм, учреждений, предприятий), функции.
Шаг 4	Анализ собственных возможностей, формулирование запросов (заработная плата, условия для карьеры, повышение квалификации и т.д.).
Шаг 5	Выявление соответствия собственных запросов и запросов отрасли, организации.
Шаг 6	Осуществление карьеры, постоянное наблюдение за продвижением с одного рабочего места на другое, варьирование конечной цели служебного продвижения, учёт новых предложений рабочих мест и изменений личных возможностей.

Другой подход – более конкретный – «точечный» применяет Ю. Семёнов, описывая 4 процедуры планирования карьеры:

- изучается сложившееся содержание работы на отдельных этапах служебного продвижения;
- на каждом этапе определяются свои «входные» и «выходные» параметры как индикаторы контроля успешности прохождения этапа работником;
- детализируются требования для вступления работников в каждый этап: личностные качества, образовательный уровень, квалификация, возраст, стаж работы и т.п.;
- определяется уровень организационно-делового опыта, необходимого для перехода к более высокому этапу.

Прохождение каждого этапа подкрепляется и обосновывается работником путем составления плана личного роста. Параллельно с разработкой структурности и этапности карьеры под нее создается тщательно продуманная и строго дифференцированная система мотивации профессионального и должностного роста.

Итогом работ по планированию карьеры может служить *карьерограмма* – кадровый документ, представляющий собой набор возможных для работника направлений служебного роста, включая график замещения предполагаемых должностей и соответствующего целевого обучения. В практике отечественного менеджмента существует несколько подходов

к составлению *индивидуальных карьерограмм* или карт социально-профессионального роста⁹.

КАРЬЕРОГРАММА

Первый раздел. В хронологическом порядке указываются события, этапы должностного роста и профессионального развития сотрудника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в льготах и социальных благах, распределяемых в организации.

Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, достаточно велик.

Второй раздел. Формулируются требования, которые должен выполнить работник, чтобы продвинуться по ступеням должностного и профессионального роста.

Например, какое образование (или дополнительную квалификацию) ему необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ и с каким качеством выполнить, чтобы получить поощрение и т.д.

Третий раздел. Фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении профессионального роста и карьерного продвижения работника.

Например, организация гарантирует обеспечение повышения квалификации (причем это возможно как путем внутрифирменного обучения, так и с помощью стажировок в головном офисе компании, а также оплату (полную или частичную) участия сотрудника в тренингах и профильных семинара. Или еще один пункт обязательств – руководство организации гарантирует в случае успешного прохождения конкурса профессионального мастера зачисление сотрудника в кадровый резерв с предоставлением вышестоящей должности в конкретные сроки.

Четвертый раздел. Отмечаются меры поощрения (премии, бонусы, преференции) или наказания (санкции) за выполнение или невыполнение самим работником предъявляемых к нему требований со стороны организации и, с другой стороны, за нарушение обязательств, взятых перед работником администрацией.

Э.А. Уткин рассматривает карьерограмму в качестве своеобразного договора, заключаемого работником и администрацией относительно перспектив его жизнедеятельности в организации (учреждении, предприятии,

⁹ Красовский Ю.Д.. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 241– 245; Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр по курсам «Менеджмент» и «Маркетинг»: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 64 с.

фирме). В этом случае карьерограмма представляет собой своего рода индивидуальный план, который включает целый ряд разделов.

Ю.Д. Красовский¹⁰, опираясь на опыт изучения более трехсот карьер руководителей, предлагает свой вариант построения карьерограммы, обозначая его как «методику ретроспективного описания руководителем собственной карьеры». Данная методика включает следующие задания:

1. Вычертите схему вашего продвижения по должностям (вертикальная ось) и по годам (горизонтальная ось).
2. Опишите ваши ошибки и достижения на каждой должности.
3. Сформулируйте и отметьте «критические точки» там, где они у вас возникали.
4. Определите мотивы привлекательности вашего перемещения из одной должности в другую.
5. Укажите трудности, основной профессиональный интерес и уровень заработной платы для каждой должностной позиции.
6. Сформулируйте ваше управленческое кредо. В качестве примеров такого кредо можно привести следующие высказывания: «Я хотя бы попробовал, а что сделали вы?» (словами героя известной книги Кена Кизи и одноименного фильма Милоша Формана «Полет над гнездом кукушки»); «Надейся и дерзай!»; «Мы победим и нам поверят!» и т.п.

Представленная графически подобная ретроспективная самооценка, отражая реальный управленческий опыт, дает возможность понять характер изменений управленческих позиций на каждой должности, проследить этапы профессионального роста руководителя, помогает более глубоко осмыслить пройденный карьерный путь и наметить перспективные карьерные маршруты (рис. 1.5).

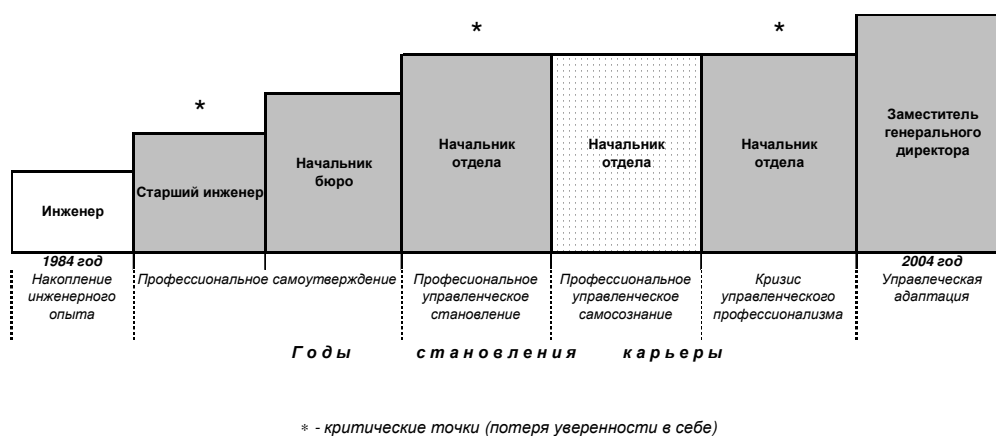


Рис. 1.5. Ретроспективная самооценка карьерного роста руководителя

¹⁰ Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 241–245.

Планирование карьеры можно рассматривать в контексте конкретных кадровых процессов в организации, например формирования резерва руководителей.

Рассмотрим технологию планирования деловой карьеры на примере формирования кадрового резерва руководителей среднего управленческого уровня (заведующие кафедрами, деканы факультетов, директора институтов, начальники отделов и управлений). Данная технология была разработана и апробирована во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) группой специалистов под руководством начальника Управления персонала Н.Н. Богдан и автора настоящей монографии.

В технологии участвовало 60 кандидатов в кадровый резерв (46 сотрудников учебных подразделений и 14 работников административно-управленческого аппарата). По итогам работы было условно сформировано 3 группы.

В первую (4 кандидата) вошли те, в чьих характеристиках профессионально-деловые и организационно-управленческие качества оказались преобладающими, что свидетельствовало о способности этих сотрудников проектировать деятельность и решать проблемы в конкретной ситуации, достигать оптимальных результатов деятельности, проявлять сверхнормативную активность (делать больше, чем приказано). Данные работники напрямую, без зачисления в кадровый резерв, рекомендовались к занятию вышестоящей должности.

Во вторую группу (31 сотрудник) вошли кандидаты, которые были рекомендованы к зачислению в резерв на вышестоящую должность и после дополнительного обучения и развития отдельных организационно-управленческих и (частично) профессионально-деловых качеств могли бы занимать резервируемые должности.

Третью группу (25 человек) составили сотрудники, в чьих характеристиках выявилось значительное количество проблемных зон, в то время как качеств, необходимых для управленческой работы, явно было недостаточно. Эти работники не рекомендовались к зачислению в кадровый резерв.

Таким образом, 70% состава кадрового резерва были признаны условно соответствующими требованиям должностного стандарта руководителя среднего звена университета, что подтверждало готовность сотрудников к занятию новых должностей. Результаты данной аттестации кадрового резерва позволили приступить к планированию карьерного роста работников университета. Основное внимание при этом было со-

средоточено на двух направлениях: 1) выявление молодых сотрудников с лидерскими задатками, управленческим потенциалом и целенаправленная подготовка их к руководящей работе; 2) подготовка ближайшего резерва (так называемых преемников) руководителей к занятию реальной руководящей должности через короткий промежуток времени.

Сама технология формирования кадрового резерва проводилась в несколько этапов.

На *предварительном* этапе (но не менее важном, поскольку именно качество подготовки к реализации кадровой технологии во многом определяет ее общий успех и результативность) проводились следующие процедуры:

- определение категории и списка сотрудников, планируемых в кадровый резерв и подлежащих деловой оценке;

- подготовка приказа о проведении деловой оценки сотрудников, где расписывался график работы и зоны ответственности всех участников технологии;

- формирование группы экспертов (подготовка списка) – следует отметить, что в группу экспертов отбираются сотрудники после проведения специальной методики, позволяющей выявить их способность к профессиональной и адекватной оценке кандидатов;

- проведение установочной лекции для объяснения целей и задач исследования, принципов подбора и формирования экспертной группы;

- проведение совещания руководителей по составлению должностного стандарта (определения перечня качеств и их значимости) – предварительный список разрабатывается и формируется Управлением персонала с привлечением необходимых специалистов (руководителей структурных подразделений вуза, психологов, социологов);

- выработка экспертных оценок и профиля «идеального» работника – составляется должностной стандарт сотрудника оцениваемой категории, с которым и будут сравниваться результаты, полученные всеми кандидатами в кадровый резерв;

- разработка процедуры и подготовка к проведению оценки (составление бланка опросника) – образец перечня деловых характеристик приводится ниже.

- На следующем – *основном* – *этапе* сформированной экспертной группой проводилась деловая оценка кандидатов для включения в кадровый резерв на основании:

- ознакомления экспертов со словарем-перечнем деловых характеристик – эксперты получают все необходимые пояснения от специалистов-разработчиков;

– заполнения экспертами специально разработанных оценочных форм – инструкция для экспертов и бланк экспертной оценки приводится в далее.

На *заключительном этапе* проводились такие процедуры, как:

1) компьютерная обработка результатов (создание статистических таблиц, графиков и экспертных профилей);

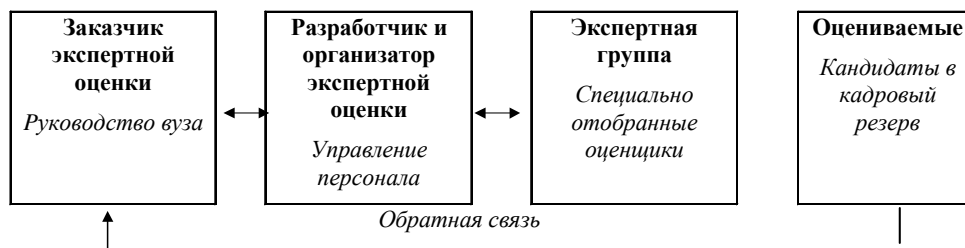
2) составление индивидуальных психологических характеристик, определение коэффициента соответствия планируемой должности и подготовка рекомендаций для каждого участника программы на основании оценок экспертов (образец приводится далее);

3) доведение результатов оценки до сотрудников, принимавших участие в технологии формирования кадрового резерва – принципиально важный момент! – проведение организаторами оценки (профессиональными психологами) персональной обратной связи для каждого участника деловой оценки, которая обеспечивает, с одной стороны, снятие психологического напряжения, неизбежно возникающего в ходе любой оценки, а с другой – дает возможность кандидату в кадровый резерв узнать как о своих «сильных» сторонах, так и о «проблемных зонах» и наметить пути дальнейшего профессионального и личностного развития, тем самым, с помощью специалистов составляется его индивидуальная карьерограмма;

4) составление итогового отчета по формированию кадрового резерва;

5) проведение итогового совещания с анализом качества реализации технологии и обсуждением полученных результатов.

Таким образом, технологическая схема проведения оценочных процедур по формированию кадрового резерва включает в себя ряд структурных групп, количество и взаимосвязи, которые показаны ниже.



Подобная технология планирования деловой карьеры основана на современных методах деловой оценки персонала (составление должностных стандартов, экспертный опрос, определение рейтинга), требует

меньших организационных, материальных и финансовых ресурсов, чем, например, такая популярная сейчас в кадровом менеджменте технология, как Ассесмент-центр, и применима в крупных организациях, предприятиях (с численностью свыше 500 сотрудников).

Перечень характеристик для деловой оценки персонала университета

Перечень характеристик составлен на основе утвержденного должностного стандарта руководителя среднего звена университета и с учетом современных требований к профессиональным качествам менеджера, предполагающих выделение нескольких уровней (негативный уровень, уровень понимания, базовый, сильный, лидерский) проявления качеств. Для решения целей аттестации кадрового резерва и повышения объективности оценки в данном перечне предлагается 6 степеней выраженности каждой характеристики.

Жирным шрифтом выделены характеристики для построения профиля и характеристики «идеального работника» – в нашем случае руководителя среднего звена университета.

1. Организаторские способности (умение планировать, контролировать и анализировать ход дел, распределять обязанности, позитивный настрой – уверенность в конечном успехе).

1. Практически отсутствуют.

2. Развиты недостаточно. Не всегда может организовать работу людей.

3. Развиты в средней степени. Удовлетворительно решает организационные вопросы.

4. Обладает необходимыми организаторскими способностями. Может организовать работу коллектива.

5. Прекрасный организатор, отлично умеет организовать эффективную работу.

6. В организационно-управленческой деятельности способен создавать «команду».

2. Ориентация на цели организации и интересы дела (соотнесение индивидуальной миссии с корпоративной).

1. Совершенно отсутствует. В деятельности ориентируется исключительно на свои интересы.

2. На словах разделяет цели организации, но это практически не находит отражения в деятельности.

3. Ориентация на цели организации и интересы дела присутствует, но не является ярко выраженной характеристикой.

4. Имеет индивидуальную миссию, соотносит ее с корпоративной, в основном ориентируется на цели организации и интересы дела.

5. Индивидуальная миссия полностью совпадает с корпоративной, в деятельности ориентирован только на интересы организации, часто в ущерб собственным.

6. Способен конструировать корпоративную миссию.

3. Умение разумно использовать права и власть, взять на себя ответственность.

1. В своей работе не использует права и властные полномочия, постоянно перекладывает ответственность на других.

2. Редко использует свои права и власть, и явно не хватает ответственности.

3. Не обладает достаточной ответственностью и использует свои права и власть в недостаточной для работы мере.

4. В достаточной мере использует свои полномочия, но никогда не превышает их и обладает достаточной ответственностью за решение и его выполнение.

5. В полной мере использует свои полномочия.

1. Часто превышает свои полномочия, не способен делегировать и распределять ответственность.

4. Качество выполнения работы.

1. Низкое качество выполнения работы: часто допускает ошибки, небрежность, не стремится к улучшению качества.

2. Качество выполнения работы ниже среднего: при указании на ошибки принимает меры к их устранению.

3. Невысокий уровень работы вследствие безразличного отношения к качеству.

4. Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством.

5. Планирует и организует рабочий процесс таким образом, чтобы заранее предотвратить возможные ошибки и срывы и тем самым повысить качество работы.

6. Способен обеспечить высокое качество работы подчиненных и коллег.

5. Адаптивность к особенностям организационной культуры

1. Практически не способен адаптироваться к особенностям организации.

2. Довольно низкая адаптивность к особенностям организационной культуры.

3. На словах разделяет нормы и правила деятельности организации, но в деятельности их не придерживается.

4. Разделяет ценности, нормы и правила организации, в основном ориентируется на них в профессиональной деятельности.

5. Высокая адаптивность к особенностям организационной культуры: легко и быстро перестраивает свою деятельность с учетом внутрифирменной организационной культуры.

6. Способен создавать правила и нормы внутрифирменной организационной культуры.

6. Самостоятельность в работе.

1. Практически отсутствует. Не может самостоятельно решать даже самые простые вопросы.

2. Явно недостает самостоятельности. Постоянно нуждается в помощи, подсказках, указаниях.

3. Не всегда хватает самостоятельности в работе, хотя его нельзя назвать человеком несамостоятельным.

4. Достаточно самостоятелен. Сам решает многие вопросы, касающиеся его работы.

5. Обладает исключительной самостоятельностью в работе. Все вопросы решает сам, не ожидая чьей-либо помощи.

6. Чрезмерно самостоятелен, не согласует свои действия с руководством.

7. Опыт работы и практические навыки в профессиональной сфере:

1. Практически отсутствуют.

2. Опыт практической работы не велик, что нередко мешает успешно справляться с работой.

3. Опыт позволяет удовлетворительно справляться с работой.

4. Обладает достаточным опытом практической работы для того, чтобы успешно справляться с работой.

5. Обладает исключительно большим опытом практической работы, что обеспечивает высокое качество работы.

6. Опыт практической работы позволяет уже сейчас успешно справляться с должностными обязанностями вышестоящего уровня.

8. Стремление к повышению квалификации:

1. Совершенно не интересуется повышением своей квалификации, отказывается от любых форм обучения.

2. Мало заинтересован в повышении своей квалификации.

3. Повышение квалификации рассматривает как необходимое для работы дело, хотя обучается без большого желания.

4. Стремится к повышению квалификации в самых различных формах.

5. Повышение квалификации считает своим профессиональным долгом, интенсивно занимается самоподготовкой, охотно обучается на курсах, семинарах и т.д.

6. Не только постоянно занимается повышением собственной квалификации, но и активно работает над повышением квалификации коллег.

9. Способность устанавливать деловые контакты, готовность к сотрудничеству.

1. Совершенно не умеет налаживать нормальные деловые контакты с подчиненными и коллегами, а также с другими подразделениями своей организации.

2. Явно не хватает умения налаживать деловые отношения с другими.

3. Налаживание хороших деловых контактов с другими дается ему с трудом.

4. Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими.

5. Умеет налаживать отличные деловые отношения с другими.

6. Способен самостоятельно найти организацию-партнера и установить деловые контакты.

10. Умение предотвращать, разрешать конфликты конструктивным путем.

1. Своим поведением провоцирует конфликты.

2. Не способен проявить какую-либо изобретательность и находчивость при предотвращении и разрешении конфликтов конструктивным путем.

3. Явно не хватает находчивости и изобретательности для того, чтобы как-то разрешить и предотвратить конфликт.

4. Изобретателен и находчив, способен найти выход из конфликтной ситуации.

5. Обладает поразительной изобретательностью и находчивостью, умеет найти выход при разрешении любого конфликта.

6. Избегает любых конфликтных ситуаций, иногда в ущерб делу.

11. Учет интересов и точек зрения других людей.

1. Совершенно не считается с интересами работающих с ним людей, ради других не причинит себе даже пустякового неудобства.

2. Обычно не считается с интересами сотрудников.

3. Свои поступки обычно соотносит с интересами других людей, может быть иногда недостаточно.

4. В деятельности учитывает точку зрения подчиненных и коллег.

5. Свои поступки всегда соотносит с интересами других людей.

6. Настолько считается с интересами других людей, что, боясь кого-либо обидеть, работает по принципу и «вашим, и нашим».

12. Способность высказывать собственное мнение.

1. Даже по пустяковым вопросам не имеет собственного мнения.
2. Обычно избегает высказывать собственное мнение даже по второстепенным вопросам.
3. Редко высказывает собственное мнение, даже в тех случаях, когда он его имеет.
4. Часто высказывает собственное мнение даже по таким вопросам, в которых не очень хорошо разбирается.

5. Стремится по любым вопросам высказывать собственное мнение.

6. Всегда настаивает на собственной точке зрения как единственно верной.

13. Продуманность и обоснованность решений.

1. Большинство принимаемых решений не продуманы.
2. Явно не хватает продуманности и обоснованности при принятии решений.
3. Не всегда хорошо продумывает и может обосновать принятые решения.

4. Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности.

5. Способен продумать и обосновать принятые решения с учетом стратегии деятельности.
6. Исключительно тщательно продумывает и подробно обосновывает принятые решения, тратя на это излишне много времени.

14. Способность к прогнозу, оценке последствий принимаемых решений.

1. Не развита способность к оценке принимаемых решений и прогнозу.
2. Развита слабо. Не умеет прогнозировать и оценивать последствия принимаемых решений.
3. Развита в средней степени, способен оценить ближайшие последствия принимаемых решений.

4. Способен прогнозировать и правильно оценивать ближайшие и отдаленные последствия принимаемых решений.

5. Обладает исключительной способностью правильно прогнозировать и оценивать последствия принимаемых решений.
6. В оценке принимаемых решений излишне осторожен, что снижает эффективность деятельности.

15. Динамичность, гибкость и системность мышления.

1. Динамичность и гибкость мышления практически отсутствуют.
2. Не всегда хватает динамичности, гибкости мышления.

3. В мыслительной деятельности способен к динамичности и гибкости.

4. Обладает большой динамичностью и гибкостью мышления.

5. Способен к системному мышлению.

6. Мыслительные способности позволяют решать производственные задачи вышестоящей должности.

16. Инновационный потенциал (умение создавать, воспринимать и реализовывать нововведения).

1. Практически отсутствует, ярый противник всяких новшеств.

2. Скептически относится к нововведениям и реорганизациям, старается держаться от них в стороне.

3. Относится к нововведениям и реорганизациям довольно равнодушно.

4. Стремится поддерживать любое начинание, ему нравятся нововведения и реорганизации.

5. Большой новатор, душой болеет за новое, не представляет, как можно жить и работать по-старому.

6. Стремится реализовать любое нововведение, иногда без учета специфики деятельности.

17. Работоспособность, стрессоустойчивость (способность выдерживать интенсивные нагрузки и длительное напряжение).

1. Работает вяло, быстро устает, еле-еле шевелится.

2. Работает довольно медленно, с большими перерывами на отдых.

3. Работоспособность не хуже, чем у других, работает с удовлетворительной интенсивностью.

4. Работает с достаточной интенсивностью.

5. Поразительная работоспособность, практически работает за нескольких человек, но быстро истощается и требует периодического отдыха для восстановления.

6. В условиях информационного стресса работоспособность резко возрастает.

18. Объективность оценки сотрудников.

1. В оценке сотрудников в основном опирается на негативные качества, всячески подчеркивает ошибки и промахи.

2. Совершенно не может объективно оценить сотрудников.

3. Часто не объективен при оценке сотрудников.

4. Умеет объективно оценить сотрудников.

5. Взаимоотношения с сотрудниками строит на основе их объективной оценки.

6. В работе и взаимоотношениями с коллегами способен опираться на их лучшие качества, подчеркивать, развивать и поддерживать их в интересах дела.

19. Решительность.

1. Крайне нерешителен, долго колеблется и мнётся, прежде чем решить самый простой вопрос.

2. Явно не хватает решительности, не может своевременно принять решение.

3. Не всегда ему хватает решительности, но нельзя его также называть чересчур медлительным и нерешительным.

4. По одному и тому же вопросу может принимать противоположные решения.

5. Решителен, своевременно принимает решения по вопросам в пределах своей компетенции.

6. Обладает исключительной оперативностью принятия решений даже в сложной ситуации.

20. Самокритичность, уровень притязаний и уровень возможностей.

1. Самокритичность совершенно отсутствует, уровень притязаний резко завышен и явно не соответствует уровню возможностей.

2. Уровень притязаний явно занижен, не может оценить себя в полной мере.

3. Критичность в отношении себя слабая, уровень притязаний несколько выше уровня возможностей.

4. Достаточно самокритичен, уровень притязаний в большинстве случаев соответствует уровню возможностей (знает себе цену и не притязает на большее).

5. Критичен и объективен в отношении себя, уровень притязаний выше уровня возможностей (знает себе цену и притязает на большее).

6. В оценке себя склонен к самообвинению, глубоко переживает ошибки и промахи.

Инструкция для экспертов**Уважаемый эксперт!**

С целью совершенствования системы управления, повышения эффективности подбора и расстановки кадров в университете проводится деловая оценка сотрудников, выдвинутых в кадровый резерв руководителей среднего звена управления.

Просим оценить сотрудника, фамилия которого указана на бланке для ответов, в соответствии с утвержденным должностным стандартом. Для того чтобы Ваше мнение было учтено при оценке, просим Вас выполнить следующее:

1. В перечне качеств внимательно прочитайте все шесть характеристик первого качества, степень выраженности которого у данного человека Вы будете оценивать.

2. Выберите одно, на Ваш взгляд, наиболее подходящее утверждение и поставьте его номер (цифру от 1 до 6) **на бланке для ответов, в клеточку, соответствующую номеру оцениваемого качества.** Например, при оценке «Качество выполнения работы» (на бланке ответов оно значится под № 4) Вы выбрали 4-е утверждение «Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством». На бланке в клетке под № 4 Вы пишете цифру 4.

3. То же самое сделайте со вторым и каждым следующим качеством. **Обращаем Ваше внимание, что Ваши оценки необходимо представлять не в Словаре, а на прилагаемом бланке!**

4. Постарайтесь при оценке придерживаться того смысла, который предлагает словарь-перечень качеств.

5. Вы должны выбрать только одну оценку на каждое качество, и очень важно, чтобы Вы не слишком часто выбирали среднюю оценку.

6. При оценивании мы просим Вас быть внимательными и, по возможности, сохранять объективность: не стремитесь скрыть отдельные недостатки или излишне подчеркнуть достоинства оцениваемого. Пишите то, что есть на самом деле. Если не можете дать ответ по какому-либо качеству, пропустите его. Можно пропустить не более трех качеств.

7. Возможно, закончив работу, Вы вернетесь к пропущенным Вами качествам и сможете оценить и их.

8. Вы можете не подписывать бланк для ответов.

9. Ниже таблицы в бланке для ответов можете высказать свое мнение относительно оцениваемого либо процедуры деловой оценки.

10. Пожалуйста, сдайте словарь-перечень качеств вместе с бланками для ответов в Управление персонала.

Выражаем Вам искреннюю признательность за сотрудничество!

БЛАНК ДЛЯ ОТВЕТОВ

Фамилия, имя, отчество аттестуемого _____

Занимаемая должность _____

Должность, на которую выдвигается в резерв _____

Оценки

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20

Для заметок _____

Образец экспертной оценки и рекомендация кандидату в кадровый резерв

Иванова Анна Ивановна

Должность в настоящее время – гл. специалист Управления международных связей (УМС). Резервируемая должность – начальник УМС.

Коэффициент соответствия планируемой должности – 9,66 (коэффициент «идеального» руководителя 10,26).

Профессионально-деловые качества

Имеет индивидуальную миссию, соотносит ее с корпоративной, в основном ориентируется на цели организации и интересы дела. Допускает минимум ошибок, стремится выполнить работу с должным качеством. Обладает достаточным опытом практической работы для того, чтобы успешно справляться с работой. Стремится к повышению квалификации в различных формах.

Организационно-управленческие качества

Обладает необходимыми организаторскими способностями, может организовать работу коллектива. В достаточной мере использует свои полномочия, но никогда не превышает их и обладает достаточной ответственностью за решение и его выполнение. Разделяет ценности, нормы и правила организации, в основном ориентируется на них в профессиональной деятельности. Достаточно самостоятельна. Сама решает многие вопросы, касающиеся её работы.

Коммуникативная компетентность

Умеет налаживать необходимые деловые отношения с другими. Способна найти выход из конфликтной ситуации. В деятельности учитывает точку зрения подчиненных и коллег. Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности.

Интеллектуальные качества

Всегда хорошо продумывает и доказательно обосновывает решения в повседневной деятельности. Способна прогнозировать и правильно оценивать ближайшие и отдаленные последствия принимаемых решений. Отличается системным мышлением. Относится к нововведениям и реорганизациям довольно равнодушно.

Личностные качества

Работает с достаточной интенсивностью. Умеет объективно оценить сотрудников. По одному и тому же вопросу может принимать противоположные решения. Достаточно самокритична, уровень притязаний в большинстве случаев соответствует уровню возможностей: знает себе цену.

Итоговое заключение-рекомендация

Качества, по которым выявилось отставание от должностного стандарта, – не в полной мере использует свои полномочия, иногда

склонна высказывать собственное мнение по таким вопросам, в которых не очень хорошо разбирается.

После повышения управленческой компетентности (рекомендуется участие в специализированном тренинге наработки лидерских качеств) может быть рекомендована к зачислению в кадровый резерв на должность заместителя руководителя УМС.

1.2. Модели и стратегии развития карьеры

1.2.1. Основные модели карьеры, реализуемые в различных сферах деятельности

В данном разделе монографии мы рассмотрим наиболее часто встречающиеся в практике современного менеджмента модели карьеры с позиций самого работника и базовые карьерные стратегии с позиции организации.

Человек в той мере является субъектом своей карьеры, в какой он видит возможные варианты, альтернативы своего продвижения, самостоятельно и осознанно выбирает те или иные модели карьеры. В современной литературе по вопросам карьеры описан ряд подобных моделей применительно к различным сферам *деятельности: на производстве, в политике, в бизнесе, в системе государственного и муниципального управления, в высшей школе.*

Отечественный специалист по управлению персоналом А.П. Егоршин, опираясь на обширный опыт исследования реальных карьер руководителей на предприятии (изучено свыше 1000 карьер) и исходя из характера самого продвижения, описывает четыре модели карьеры: «лестница», «трамплин», «змея» и «перепутье»¹¹.

«Лестница» характеризует последовательный подъем по служебной иерархии. Работник продвигается по службе, растет его опыт и квалификация. Он занимает высокую должность в период максимальной реализации профессионального и личностного потенциала, достигая своего «акме» и удерживаясь на этой должности в течение 8–12 лет. Затем происходит постепенное снижение по служебной лестнице, когда человек занимает менее ответственные должности, выполняя менее интенсивную работу, не требующую принятия сложных решений в экстремальных ситуациях или управления большими производственными коллективами.

И, наконец, перед пенсией он, как правило, занимает пост консультанта или советника. При этом вклад работника в качестве такого специалиста также ценен для организации. Карьера советника становится в по-

¹¹ Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.-Новгород: НИМБ, 1997. – С. 98–105.

следнее время достаточно распространенной не только на западе, но и в крупных отечественных компаниях.

В ходе реализации данной модели карьеры каждая иерархическая ступенька представляет собой определенную должность, которую работник занимает в течение фиксированного периода времени (как правило 4–5 лет). Такого срока вполне достаточно, чтобы войти в должность и проработать в ней с максимальной отдачей.

«Трамплин» характеризуется длительным подъемом по служебной лестнице до высшей управленческой должности с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний, навыков и пребывание на этой должности в течение максимально возможного периода времени (20–25 лет). А затем – своего рода «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Негативный момент, связанный с данной моделью карьеры, определяется тем, что «никто не хочет уходить на пенсию». Это, в свою очередь, ведет к кадровому застою, особенно когда к власти приходит руководитель в 40–45 лет, и до пенсии ему еще не один десяток лет работы.

Модель карьеры «змея» предусматривает последовательную и сравнительно быструю смену работником разных функциональных должностей по горизонтали (в каждой должности специалист пребывает, как правило, не более 1–2 лет) с периодическим продвижением по вертикальной лестнице.

Подобная карьера характерна для работника, «выросшего» из руководителя конкретного структурного подразделения до заместителя руководителя организации, проработавшего в течение нескольких лет в должностях заместителя по различным направлениям и, наконец, занявшего пост руководителя всей организации.

Пример такой модели карьеры: начальник цеха ► 5–6 лет работы заместителем по кадрам, маркетингу, коммерческой деятельности, экономике ► директор предприятия.

Или другой пример рассматриваемой модели карьеры: заведующий выпускающей кафедрой ► декан ► проректор по науке, по учебным вопросам, по связям с регионами ► ректор высшего учебного заведения.

Модель «перепутье» описывает пребывание в каждой должности в течение ограниченного срока (до 5 лет) с последующим прохождением комплексной аттестации, включая оценку потенциала, по результатам которой принимается решение о повышении, сохранении или понижении должностного уровня. Например, после пяти лет работы сотрудника – менеджера среднего уровня управления – по итогам аттестации и комплексной оценки кадрового потенциала, а также оценки его индивидуального вклада возможны три ситуации развития карьеры:

1) первая ситуация (если «созрел») – работник становится руководителем высшего уровня;

2) вторая ситуация (наличие хорошей квалификации, но «должность директора в силу тех или иных обстоятельств не для него») – перевод специалиста «по горизонтали» на другой функциональный участок при сохранении достигнутого должностного уровня (как вариант, назначение начальником другого структурного подразделения); такое назначение, по данным А.П. Егоршина, нередко приводит к росту эффективности работы;

3) третья ситуация (повышенная конфликтность, серьезные проблемы со здоровьем, отсутствие стремления к повышению квалификации) – понижение работника в должности.

На практике возможны сочетания рассмотренных базовых моделей карьеры. Так, «работник начал двигаться по «лестнице», попал на должность руководителя среднего звена, а дальше возможен вариант «перепутье». Преимущества и ограничения каждой модели карьеры и область их применения отражены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Характеристика основных моделей карьеры на производстве (по А.П. Егоршину)

Модель карьеры	Область применения	Значение (преимущества и ограничения)
<i>Трамплин</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Наиболее характерна для руководителей периода «застоя» в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними и теми же людьми по 20–25 лет • Типична для специалистов и служащих, которые не ставят для себя целью динамичное продвижение по службе (в силу ряда причин: личных интересов, невысокой нагрузки, хорошего коллектива, приобретенной квалификации); таких работников вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться в ней вплоть до ухода на пенсию 	<p><i>Основное ограничение</i> связано с тем, что создаются условия для кадрового застоя, хотя данная модель карьеры может быть вполне <i>приемлема</i> в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих</p>
<i>Лестница</i>	<ul style="list-style-type: none"> • «Срабатывает» для руководителей при условии поддержки со стороны вышестоящих органов управления (совета директоров, правления) и реализации гуманного подхода к работнику с позиций сохранения его здоровья и работоспособности 	<p><i>Позитивный аспект:</i> позволяет максимально полно использовать потенциал руководителя <i>Негативный аспект:</i> психологически очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания резко уходить с первых ролей</p>
<i>Змея</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Пригодна и для руководителя, и для специалиста • Наибольшее распространение получила на предприятиях и фирмах, реализующих японский подход к менеджменту 	<p><i>Преимущество:</i> возможность удовлетворения потребности человека в познании и освоении интересующих его функций управления, что предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления; <i>Ограничение:</i> теряет свою значимость и может иметь негативные последствия при несоблюдении принципа эффективных ротаций кадров</p>
<i>Перепутье</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Рекомендуются для совместных и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в виде контракта 	<p>По своей философии это американская модель карьеры, культивирует индивидуализм, ставку на личный успех, что не всегда согласуется с коллективистскими установками, все еще существующими в отечественной практике менеджмента</p>

Иной подход к классификации моделей карьеры использован при составлении анкеты для участников Федеральной программы переподготовки управленческих кадров. Секретариат комиссии по организации подготовки управленческих кадров при Правительстве Российской Федерации и Высшая школа экономики при Министерстве экономики РФ, начиная с 1998 г., проводят анкетный опрос стажеров Федеральной программы. В ходе данного опроса, в частности, выясняется, какой тип карьеры, по мнению опрошиваемых, является наиболее предпочтительным в нынешних условиях для профессионального становления и развития менеджера.

В качестве четырех возможных моделей карьеры предлагались следующие:

1-й вариант – продвижение по служебной лестнице на одном предприятии (в одной организации) в рамках одной специальности;

2-й вариант – продвижение по служебной лестнице на одном предприятии (в одной организации) со сменой специальности;

3-й вариант – переход на другое предприятие (в другую организацию) в рамках одной специальности;

4-й вариант – переход на другое предприятие (в другую организацию) со сменой специальности.

В 1999–2003 гг. на территории Приморского края нами были проведены анкетные опросы среди государственных и муниципальных служащих, имеющих опыт руководящей работы (начальников отделов, управлений и департаментов) и руководителей среднего и высшего звена высшей школы (зав.кафедрами, деканов, директоров институтов), где в качестве одного из пунктов был включен вопрос о предпочитаемой модели карьеры (из анкеты стажеров Федеральной программы). Всего в опросах приняло участие 218 респондентов.

Результаты обоих опросов дали практическую одинаковую «картинку»: большинство опрошенных рассматривают сравнительно невысокую карьерную мобильность (приверженность одному предприятию, организации, наработка управленческого опыта в рамках какой-то одной структуры) как более эффективную для профессионального становления современного руководителя (75% госслужащих и 79% представителей высшей школы). Наименее предпочтительной для обеих групп респондентов оказалась «радикальная модель» – смена как организации, так и профиля деятельности. Эту модель выбрали всего 6% госслужащих и 9% представителей высшей школы.

На наш взгляд, подобная точка зрения отражает преобладание в обеих системах – высшей школы и государственном и муниципальном управлении – традиционных, достаточно консервативных установок на профессиональную карьеру руководителей и специалистов, на высокую значимость стажа и опыта работы в одной организации. По сути, всё раз-

нообразии «спектра жизненных карьер» (выражение известного специалиста по карьере Д. Сьюпера) сводится к карьере внутриорганизационной, что несколько расходится с современными зарубежными подходами к профессиональной и карьерной мобильности.

Исследования отечественных авторов показывают, что карьерная ориентация имеет существенное значение всего для 18,7% опрошенных государственных служащих. В то же самое время государственные служащие не готовы в своем большинстве строить свою карьеру в условиях неопределенности, обеспечивать себе наиболее продуктивное продвижение в социальной среде, независимо от ее состояния. Каждый третий респондент считает, что его карьера вряд ли может состояться в ситуации, когда служащего не замечают в организации, а ее успех полностью зависит от руководителей и коллег по работе¹².

Особое место в современных исследованиях моделей карьеры занимает проблематика *элитных карьер*. В работе А.В. Понеделкова «Политическая элита: генезис и проблемы ее становления в России» (1995) приводится ряд карьерных моделей с указанием типичных представителей в рамках типологии политических протозэлит¹³:

1. «Служаки-спринтеры», удачно поймавшие в паруса своей карьеры ветер перемен и быстро поднявшиеся на самую вершину, прыгая через ступеньки служебной лестницы (А.В. Козырев, П.С. Грачев, Ю.М. Лужков, В.Ф. Ерин и др.).

2. «Служаки-стайеры», оказавшиеся на какое-то время за бортом большой политики, но благодаря своему опыту и профессионализму вернувшиеся в нее (В.С. Черномырдин, В.В. Геращенко, Г.А. Зюганов, Ю.М. Воронин, О.И. Лобов, О.Н. Сосковец и др.).

3. «Выскочки-директора» (В.Ф. Шумейко, Ю.В. Скоков, Г.Г. Хижа, Ю.К. Шафраник и др.).

4. «Выскочки-ученые» (Е.Т. Гайдар, Г.А. Явлинский, С.М. Шахрай, С.А. Филатов, А.А. Собчак, Г.Х. Попов, Г.Э. Бурбулис и др.).

5. «Выскочки-предприниматели» (К.М. Илюмжинов, Н.Ф. Затулин, К.Н. Боровой).

6. «Выскочки-разночинцы» (В.В. Жириновский, Н.И. Травкин, В.В. Костиков, Н.Т. Рябов и др.).

При описании данных моделей карьерного продвижения скорее можно говорить о протозэлитном образовании, крайне неоднородном по своему составу с точки зрения социально-политического происхождения, компетентности, профессиональных качеств и идеологических установок. Необходимо отметить, что рассмотренные модели карьеры политической

¹² Паутов А.А., Вернигорова Т.П. Элита и элитогенез. – М., 2000. – 126 с.

¹³ Понеделков А.В. Политическая элита: генезис и проблемы ее становления в России. – Ростов-на-Дону, 1995. – С. 148–149.

протоэлиты были описаны 7–8 лет назад, и все они практически сводятся к двум большим группам: «служаки» и «выскочки». В современных исследованиях индивидуальная карьера рассматривается как базовый уровень социальной мобильности, ее простейший неделимый алгоритм в процессе элитогенеза¹⁴.

Весьма значительную роль в карьере представителей современной политической элиты в развитых странах играет государственная служба. Многие политические деятели достигли значительных успехов в карьерном продвижении благодаря прохождению государственной службы, где они приобрели знания, навыки и опыт государственного управления. Так, например, в Германии в начале 90-х годов 39% политической элиты страны начинали свою карьеру с низших административных должностей на государственной службе и прошли все ее ступени, в Великобритании – 29%, в США – 17%¹⁵.

На основании аналитической модели элитогенеза, включенных в нее индикаторов (источников, сред, социокультурных сезонов, карьерных алгоритмов), опираясь на изучение биографий представителей высшего административно-управленческого персонала и политической элиты России, А.А. Паутов и Т.П. Вернигорова в своей книге «Элита и элитогенез»¹⁶ выделяют *три «идеально-типических модели» элитной карьеры* деятелей, достигших карьерного взлета в последние десятилетия – в период глубокой социально-экономической и политической трансформации страны.

1 модель. Для этого типа характерна устойчивая карьера, с ранних этапов связанная с управлением людьми, работой на самостоятельных участках руководства, его представители принадлежат к более старшим по возрасту, довоенным поколениям. Затруднительно утверждать о том, что они – выходцы из «советского среднего класса», они, скорее, уже были на подступах к вершинам карьеры. Его представители примерно поровну прошли профессиональный и структурный карьерный путь, многие из них работали на тех или иных партийных должностях. Хотя они, возможно, без тяжелых усилий приняли перемены, но относятся преимущественно к «элите порядка».

Представители этого типа считают, что *сделали сами себя*, хотя карьерный взлет считают связанным не со своими личными качествами, а

¹⁴ Паутов А.А. Элитогенез и высший административно-управленческий персонал государства в условиях кризисного развития: Автореферат дис. ... канд. социол. наук. – М.: РАГС, 2000. – С. 22–24.

¹⁵ Гай С., Гудвин-Джипп. Свободные и справедливые выборы: Международное право и практика. – Женева, 1997. – С. 19. Цит. по Настольная книга государственного служащего (комментарий к Федеральному закону «Об основах государственной службы Российской Федерации») / Отв. ред. В.И. Шкатулла. – М.: ОАО «Экономика», 1999. – С. 110.

¹⁶ Паутов А.А., Вернигорова Т.П. Элита и элитогенез. – М., 2000. – 126 с.

результатом сложившейся ситуации. Большинство из них считают себя прирожденными лидерами, хотя их карьера и не была легкой. Это, в основном, нонконформисты, но не такие выраженные, как представители третьего типа. Сторонники государственного вмешательства в экономику, не считают себя приверженцами либеральной идеологии, склонны считать, что период революционных изменений в России в основном завершился.

2 модель. Для этого типа характерна устойчивая, в основном, профессиональная, карьера (военная, дипломатическая и иная, тесно связанная с корпоративными структурами), довольно поздно получили участок работы, предполагающий самостоятельное руководство (преимущественно аппаратный рост), выходцы из «советского среднего класса».

Этот тип переходный, но больше тяготеющий к «элите порядка». Его представители также считают, что «сделали себя сами», хотя, сравнительно с 1 и 2 типами, гораздо меньше считают себя «прирожденными лидерами», их карьера складывалась нелегко, количество конформистов и нонконформистов среди них одинаковое. В карьерных успехах они опирались на поддержку значимых для них лидеров, *роль «команды» в целом невелика*. Свой вклад в инновации они оценивают гораздо скромнее, чем представители двух других типов, в основном, также считают, что «революция в России закончилась».

3 модель. Для этого типа характерна преимущественно профессиональная карьера, без существенного опыта управления людьми и продолжительного самостоятельного руководства, затем переход к преимущественно карьере структурной. Отчетливой связи с корпоративными структурами в дореформенный период установить не удалось. Выходцы из среднего класса.

Представители этого типа относятся к более молодому поколению руководителей, связанному с движениями конца 80-х – начала 90-х годов. Карьерный взлет приходится на 90-е годы. Этот тип – ярко выраженная «элита изменений». Для них характерна самая неоднозначная оценка «случайности» своего карьерного успеха, так как они высоко оценивают свою способность делать свою судьбу своими руками, но вряд ли могли предполагать, что займут в результате социальных перемен столь высокое положение в обществе. Они увереннее других типов относят себя к «природным лидерам», причем указывают на факт ранней социализации. Они не считают свою карьеру «трудной», большая часть из них – нонконформисты. Так же, как и 1 тип, они своим продвижением во многом *обязаны*

«команде единомышленников», в основном негативно относятся к государственному вмешательству в экономику.

Соотношение этих трех типов в общем массиве изученных биографий составляет примерно (в % соотношении) 29:35:36. В силу естественных причин 2 и 3 типы будут, по мнению А.А. Паутова и Т.П. Вернигоровой, доминировать. Проведенный анализ показывает, что позиции 2-го типа относительно радикальности изменений в стране изменились в сторону более умеренной. Изменилась позиция и 3-го типа, хотя и не так значительно. Если сравнивать результаты двух исследований: высшего административно-управленческого персонала и государственных служащих в целом, то можно утверждать, что тенденция стремления к общей стабилизации, как своего положения, так и развития страны в целом, налицо.

Новый угол зрения на специфику должностного и профессионального продвижения работников заключается в отношении к карьере как к динамичному прохождению не одного-единственного, а совокупности многих карьерных циклов, каждый из которых состоит, в свою очередь, из ряда «мини-стадий» профессионального становления и развития (вхождение – освоение – достижение мастерства – уход) и чередуется с краткими, но интенсивными периодами переобучения. При этом работник может развивать и совершенствовать свои профессиональные умения и навыки в пределах не одной, а нескольких сфер производства, организаций, технологий, функциональных задач.

Достаточно высокая профессиональная мобильность, которая обеспечивается сравнительно короткими карьерными циклами на каждом месте работы, рассматривается как безусловно положительное явление. Например, по данным Э. Старобинского¹⁷, американский инженер, в течение 20 лет проработавший в 4–5 компаниях, ценится гораздо выше, чем тот, кто все эти годы проработал только в одной. В Великобритании большинство компаний склонны приглашать менеджеров из чужих фирм. Мобильность менеджеров и специалистов в этой стране считается одним из проявлений их высокой квалификации. При этом при поступлении на работу, а именно с этого момента и начинается карьера специалиста в данной организации, особенно высоко ценится и способствует эффективному должностному продвижению опыт работы в нескольких фирмах и в разных условиях.

¹⁷ Старобинский Э.Е. Кадровая политика // Управление персоналом. 1996. № 8(2). С. 40–46.

Итак, мы рассмотрели модели карьеры, реализуемые на производстве (данные А.П. Егоршина), в сфере государственного и муниципального управления (классификации А.В. Понеделкова, А.А. Паутова, Т.П. Вернигоровой) и системе высшей школы (исследования автора монографии). Перейдем к описанию моделей карьеры в бизнес-среде.

Зарубежный специалист по карьерному менеджменту Роберт Райх предлагает две основные модели карьеры для бизнес-среды – «реформаторы» и «революционеры»¹⁸. По мнению Р. Райха, реформаторы уходят в прошлое, как и среда, в которой они работали. Реформаторы помогали компаниям выполнять операции быстрее, лучше и дешевле, именно они дали толчок постепенным улучшениям: снижению издержек, отказу от неудачных методов работы, внедрению новых технологий, сближению с потребителем. Вместе с тем, образ мышления реформаторов был достаточно узок и механистичен.

У революционеров совершенно иной образ мышления, перед ними стоят принципиально иные, новые задачи. Вместо того чтобы создавать новые продукты, революционеры пытаются изобрести новый тип организаций. Задача революционера не в том, чтобы компания, в которой он работает, стала производить что-либо лучше, быстрее и дешевле – поскольку завтра придется производить что-то совершенно иное, поэтому революционеры уделяют большее внимание не товарам и рынкам, а готовности компании к переменам и нововведениям.

Карьерное мышление революционера можно описать через ряд установок относительно позиционирования и характера деятельности компаний:

- компании должны постоянно искать новые применения своим технологиям, постоянно исследовать новые рыночные ниши;
- для компаний жизненно важно наблюдать за поведением на рынке конкурентов: не появились ли там новые технологии, не образовались ли новые рынки, нельзя терять ни минуты, иначе возможность будет упущена;
- для революционера основная цель – не рост, а способность использовать ситуацию.

В 90-е годы прошлого века бурное развитие интернет-технологий задало компаниям новый курс. Они перестали снижать расходы и начали увеличивать оборот. В нынешнем десятилетии необходимо сместить акцент на умение адаптироваться. Задача революционеров – научить компании маневрировать и менять направления развития.

¹⁸ Райх Р. Время профессиональных революционеров // Искусство управления. 2001. № 1(7).

Вместо того чтобы просто снижать издержки, революционер придает реформам взрывной характер и переводит компании в интернет-среду. При этом изменения затрагивают и среду, в которой работает организация. Революционер не пытается сохранить все операции внутри компании, а полагается на инструменты и ресурсы партнеров: вместо того чтобы платить поставщикам фиксированную цену, он предлагает им долевое участие. Революционер отказывается от фиксированных ставок и вводит следующие принципы оплаты труда: индивидуальная оценка работника, выдача опционов, работа в рамках проектов, привлечение сотрудников на контрактной основе.

Революционер действует на том уровне управления, на котором находится. Он не пытается начать преобразования с самого верха иерархии. Чтобы провести изменения, реформаторы должны были занимать ключевую должность в компании, обладать высоким авторитетом или иметь санкции высшего руководства. Революционерам не нужны официальные полномочия, их вдохновляют грандиозные идеи, ясное видение перспективы и дерзкие примеры. Те, кто стоят во главе компании, не могут стать инициаторами перемен, потому что недостаточно осведомлены о технологиях, рынках и потенциале сотрудников. Поэтому официальные программы реформ совершенно неэффективны. Задача высшего руководства – создать революционерам благоприятные условия.

Р. Райх приводит десять принципов для топ-менеджмента компаний, ориентированных на проведение изменений. Соблюдение этих правил обеспечивает успех работникам, реализующим карьерную модель «революционер».

1. Обеспечьте приток «свежей крови» (так называемая открытая кадровая политика).

2. Находите и продвигайте людей, из-за которых вы и вся организация чувствуете себя некомфортно. Именно такие «возмутители спокойствия» зачастую являются носителями оригинальных идей, новых импульсов к развитию компании.

3. Сторонитесь людей, отвечающих за «связи».

4. Накаляйте деловую атмосферу.

5. Превращайте продавцов и «технарей» в своих союзников.

6. Будьте вежливы с противниками перемен.

7. Не бойтесь поступать жестко.

8. Новые времена требуют новых критериев.

9. Решили – делайте.

10. Уходя – уходи.

Еще один подход к типологии моделей карьеры применяет Е.И. Комаров¹⁹. Он характеризует *фактические* и *плановые* модели карьеры.

Фактические модели карьеры – накопленные «фотографии» карьеры конкретных людей на данном предприятии или созданные «сегодня и сейчас» для каких-то целей. «Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность (как по горизонтали, так и вертикали), времени работы в каждой должности, изменении возраста человека, повышении квалификации, изменениях (динамике) в знаниях, умениях, навыках и т.д.

Ценность фактических моделей карьеры заключается в том, что они дают представление о реальной карьере в организации, ее механизмах, внутренних пружинах, которые необходимо знать и учитывать при планировании дальнейшего карьерного продвижения. Для расширения представления о фактических моделях карьеры Е. Комаров предлагает ряд «инвентарных вопросов»:

1. Какие фактические модели карьеры могут быть составлены в организации?
2. В какой форме они могут быть изображены?
3. Что характерно для этих моделей?
4. Что находилось в основе решений, принимаемых относительно кадровых перемещений?
5. Какие результаты работы кандидата положены в основу оценки при этих перемещениях?
6. Как увязана карьера с изменением компетентности?
7. Как оценивалась компетенция, то есть уровень знаний, умений, навыков?
8. Какие формы и методы повышения квалификации использовались в процессе карьеры?

Плановые модели карьеры представляют собой разработки по возможной карьере работников. Они включают определения должностных перемещений, описания требований к кандидатам, временные интервалы, формы и методы оценки знаний, умений, навыков, результатов деятельности и т.д.

К «инвентарным вопросам» по плановым моделям карьеры Е. Комаров относит следующие:

1. Имеется ли в организации опыт разработки плановых моделей карьеры?
2. Если да, то каковы формы этих моделей?

¹⁹ Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999. № 1. С. 37–42.

3. Если нет, то кого из кадровой службы необходимо обучить разработке этих моделей?
4. Где этому можно научиться?
5. Следует ли знакомить вновь принятых с этими моделями?
6. Изучаются ли «карьерные потребности» персонала в организации?
7. Если да, то кто этим занимается?
8. Какие средства используют для этого?
9. Если нет, то кого и где следует этому обучить?
10. Какие системы используются для оценки знаний, умений и навыков работников – кандидатов для «карьерной лестницы»?

Плановые модели карьеры имеют важное психологическое значение, поскольку являются своего рода обещанием по карьерным возможностям и перспективам.

Рассмотренные *модели карьеры* описаны исходя из позиции работника. С позиции же организации исследователи склонны рассматривать скорее не модели, а *карьерные стратегии*²⁰, детальному описанию и анализу которых посвящен соответствующий раздел монографии.

1.2.2. Карьерные стратегии

Под *стратегией* в менеджменте понимается главное направление движения. Стратегия – многоуровневое понятие, оно становится понятным постепенно – в качестве образа можно использовать проявление фотографии: вначале фотобумага белая, затем проявляются некоторые черты, затем становится понятным кто и что на фотографии, а потом появляются детали.

Стратегия – это ответ на вопрос: «Каким образом предприятие, организация, фирма является лучшим в своей области?». *Карьерные стратегии* – это ответ на вопрос: «Каким образом предприятие, организация выстраивает карьеру своих сотрудников, чтобы быть лучшим в своей области?» На основании анализа практики управления человеческими ресурсами в системе западноевропейского менеджмента выделяются четыре ведущие стратегии развития карьеры²¹.

Первая карьерная стратегия носит условное название «клуб». В этом случае организация опирается на собственные кадровые ресурсы и коллективные формы вознаграждения за успешную работу. Подобная стратегия характеризуется следующими признаками:

- преимущественно внутриорганизационное продвижение работников (внешние источники трудовых ресурсов используются редко);

²⁰ Hiltrop J.- M. A framework for diagnosing human resource management practices // Europ. management journal. Oxford. 1996. vol. 14. № 3. P. 243–254.

²¹ Минервин И. Анализ практики управления человеческими ресурсами // Кадры. 1996. № 12. С. 4–9.

- низкая текучесть кадров, их высокая преданность целям и интересам организации;
- сосредоточение внимания на статусе работника, его мотивации, социальной защищенности, а не на инновациях и производительности;
- реализация принципа равноправного партнерства в отношениях с работником.

Данная стратегия в целом связана с ориентацией на *стабильность, надежность, защиту и сохранение достигнутых позиций* на рынке или в своей сфере деятельности. Соответственно ключевая задача в этих условиях – *формирование лояльного и стабильного в долгосрочном плане коллектива сотрудников*. Рассмотренная стратегия развития карьеры сотрудников встречается в страховом деле, правительственных ведомствах.

Вторая стратегия условно именуется как «*спортивная команда*». Она основана на внешнем наборе персонала на все уровни внутриорганизационной иерархии. Вознаграждение осуществляется исключительно по индивидуальным результатам труда каждого сотрудника организации. Такая стратегия имеет ряд отличительных признаков:

- набор и расстановка кадров является главной функцией кадрового менеджмента;
- работники в большей степени привержены своей профессии подобно профессиональным спортсменам, а не какой-либо конкретной организации;
- специалисты стремятся продать свой труд, знания и умения тому, кто больше заплатит.

Рассматриваемая стратегия связана с *достаточно агрессивной, наступательной формой рыночного проникновения*. Встречается в инвестиционных компаниях, рекламных и консалтинговых фирмах.

Третья стратегия – «*крепость*» – опирается на господство групповых факторов продвижения, вознаграждения и высвобождения персонала и характеризуется стремлением к максимальной экономии расходов. В рамках данной стратегии на первый план выходят следующие аспекты:

- подчинение всей деятельности задаче выживания организации, предприятия, фирмы;
- оперативное реагирование на динамику внешних условий;
- сочетание как притока, так и оттока кадров.

Карьерная стратегия «*крепость*» встречается в текстильной промышленности, мелкооптовой и розничной торговле.

Четвертая стратегия – «*академия*» – базируется на использовании, главным образом, внутренних кадровых источников. Внешний набор

применяется лишь для первичной занятости (заполнение вакансий нижних ступеней организационной структуры). Данной стратегии свойственны следующие черты:

- система поощрений и вознаграждений, основанная на индивидуальных результатах деятельности;
- низкая текучесть кадров;
- достаточно интенсивные внутриорганизационные программы подготовки и профессионального развития персонала.

Стратегия «академия» встречается в электронной, фармацевтической промышленности, отраслях производства потребительских товаров, то есть там, где задачи эффективности в условиях конкурентной борьбы требуют *притока талантливых молодых специалистов, но лишь на низовые уровни в качестве вливания «свежей крови»*.

В рамках отечественной государственной службы из четырех описанных стратегий наиболее типичной является первая («клуб»).

Государственная служба в отличие, например, от сферы предпринимательства и бизнеса в большей степени требует ориентации на приоритет общегосударственных интересов, стабильность, неукоснительное следование жестко закрепленным нормам и правилам, преемственность традиций, определенный консерватизм. При надлежащем выполнении государственным служащим данных требований ему обеспечивается защита со стороны организации (гарантии занятости и предсказуемого продвижения по службе, которое связано, как правило, со стажем работы и накопленным профессиональным опытом).

При разработке карьерной стратегии важно также учитывать *тип корпоративной культуры*. В последнее время в центре внимания специалистов по управлению персоналом и планирования карьеры находится не личность работника как таковая и даже не организация, а тип корпоративной культуры. Чтобы «сделать карьеру», помимо обладания личностными качествами необходимо еще и, учитывая организационный контекст, «вписаться» в соответствующий тип организационной субкультуры.

Американские социологи выделяют несколько типов корпоративных культур по национальному признаку:

- американская,
- восточная,
- европейская (подразделяется еще на несколько подтипов, один из которых восточно-европейская корпоративная субкультура).

Зная основные характеристики каждой из них, можно с большой долей вероятности спрогнозировать, где работник способен успешнее

реализовать карьерный рост – в американской, японской или французской фирме.

Нанимаясь на работу в *американскую* (или совместную российско-американскую) фирму, следует четко представлять одержимость сотрудников карьерным ростом. Акцент в американской фирме делается именно на перспективу данного человека в рамках общего дела, поэтому в американских компаниях приветствуется напористый, амбициозный стиль поведения. Предполагается, что, нанимаясь рассылным, вы мечтаете о месте вице-президента фирмы. Бесспорным преимуществом американских компаний является то, что там действительно можно вырасти – если не сразу до вице-президента, то до менеджера направления – наверняка.

Еще одна сторона американских компаний – помимо стабильного заработка большинство фирм предлагает хорошие социальные пакеты, которые, как правило, учитывают не только интересы самого работника, но и интересы его семьи. Считается, что человек не может продуктивно работать, если постоянно не спокоен за своих родных и близких. Поэтому если сотрудник на хорошем счету, он может смело заводить разговор о предоставлении кредита на покупку квартиры или автомобиля.

Обременительной чертой работы в американской компании является необходимость постоянно доказывать верность корпоративному стилю: скорее всего, придется выезжать с коллегами на устраиваемые фирмой пикники в выходные дни, ходить на презентации и фуршеты и корпоративные праздники (даже если особого желания нет).

В *восточных* компаниях о семье сотрудника, как правило, никто беспокоиться не будет. Подразумевается, что основные интересы персонала фирмы лежат в сфере работы, потому ссылки на личную жизнь воспринимаются, по меньшей мере, как бестактность. Ни о каких карьерных скачках не может быть и речи: согласно традиционной восточной иерархичности смена кадров (особенно высокопоставленных) происходит чаще всего по роковым причинам – болезни, смерти или совершению должностного преступления. Дисциплина в восточных компаниях, как в армии.

Европейские компании в целом проповедуют менее жесткие отношения на работе, хотя и здесь фирма фирме рознь. Людям, которые «часов не наблюдают», тяжело придется в английских компаниях. А в итальянской компании, где вечный временной хаос – норма, на это могут и не обратить внимания. Во французских фирмах неохотно увеличивают зарплату, но к Рождеству делают изысканные подарки сотрудникам. Наиболее разумный рабочий климат предлагают скандинавские компании: по

статистике именно оттуда люди реже всего увольняются из-за несоответствия культурных ценностей работника и руководства.

В целом, если говорить о должностном росте в международных компаниях, особенно крупных, то можно отметить, что карьера в них максимально формализована и расписана. Существуют даже своего рода универсальные правила для работника, ориентированного на карьеру в таких организациях.

Правило 1. Вы заранее знаете о своих перспективах. Карьерный рост – процесс эволюционный: добиться успеха можно, только пройдя все должностные ступеньки. Иными словами, «ни один осветитель без специального образования не может стать главой крупного телеканала». Головокружительный успех ведущего одного из отечественных телеканалов Ивана Демидова, начавшего с того самого техника-осветителя и быстро «доросшего» до крупнейших постов на российском телевидении, просто непостижим для западной ментальности.

Карьера каждого сотрудника компании расписана буквально по годам. В ряде крупных компаний, работающих в России, должности скорее похожи на звания («McKinsey», «Артур и Андерсон»). Если вы новичок, вас берут на должность «assistant». Через год успешной работы и хорошего прохождения ежегодной письменной аттестации, вы назначаетесь «experienced semi-senior», на следующий – «senior» и только потом – менеджером. Проработав на должности менеджера 4–5 лет, вы можете рассчитывать на одну из самых высокооплачиваемых и престижных позиций – «national partner». Вершиной же карьерной пирамиды является «word-wide partner».

Правило 2. Желание стать «генералом», то есть продвигаться по должностной карьерной лестнице, считается достоинством работника. Вы довольны своим положением? Значит, у вас нет амбиций, вы не желаете развиваться и стремиться вперед. Таких сотрудников не любят. Считается нормальным, если сотрудник сам поднимает вопрос о своем карьерном росте, перспективах.

Вы можете написать письмо на имя руководства, в котором объясните, кем видите себя в этой компании, что для этого можете сделать сами и какой помощи ждете от фирмы. Если вы сможете аргументировать, что достойны большего, то компания пойдет вам навстречу. Помощь может выражаться, например, в виде тренингов, дополнительных занятий иностранным языком, стажировок. Как правило, такие усилия выливаются в новое назначение.

Правило 3. В инофирме ни в коем случае нельзя из ложной стыдливости делать вид, что для вас деньги не главное, и вы не обращаете никакого внимания на собственное материальное благополучие. Никто не оценит такого «бессребничества» и не поверит в стремление работать «на голом энтузиазме». Лучший способ хорошо зарекомендовать себя – жить с лозунгом «Я хочу заработать много денег для себя и для своей компании».

Правило 4. Учеба персонала в западных компаниях – своего рода «пунктик». Там учат весь персонал и каждого сотрудника по отдельности – если он, конечно, подает надежды и обладает способностью к быстрому обучению. Один из самых важных факторов при выборе кандидата на повышение в любой инофирме – желание профессионально развиваться, получать новые знания и навыки.

Главное, на что смотрит работодатель в западной компании – это потенциал сотрудника. А именно насколько он обучаем, креативен, инициативен и ответственен. Такие известные на отечественном рынке западные компании, как «Procter & Gamble» и «Wimm- Bill-Dann», проводят множество тренингов среди своих сотрудников. Поощряется каждый, кто находит на них время и не боится осваивать новое, но особый авторитет зарабатывают сотрудники фирмы, которые сами берут на себя роль тренеров и обучают других.

Для успешного продвижения по карьерной лестнице необходимо не только показывать превосходные результаты в работе, но и соответствовать определенным требованиям, в частности, проходить ежегодное обучение, получать отличную аттестацию.

Правило 5. В большинстве крупных компаний уровень специалиста оценивается по количеству заработанных очков. Это как звезды на погонах – чем больше звезд, тем вероятнее новое назначение. Звезды получают за удачно проведенный проект, выгодный контракт, диплом о повышении квалификации, отличную аттестацию.

Два раза в год специальную анкету с оценкой деятельности сотрудника заполняют его непосредственный начальник и коллеги. В этих характеристиках, как правило, не бывает золотой середины: о вас пишут либо очень хорошо, либо очень плохо. В аудиторской фирме «Deloitte & Touche» тех, кто получает отличную аттестацию, фирма посылает за границу на стажировки, которые могут длиться до полутора лет. По возвращении на родину молодого специалиста, как правило, ждет новое назначение.

Правило 6. В западной компании нельзя отказываться о дополнительной работы в новом секторе, даже если за это вам не платят. Для вас

это новый опыт и знания, которые могут быть толчком для карьерного роста. Только обладая глобальными знаниями о деятельности фирмы, не закидываясь на своем фронте работы, вы можете рассчитывать на повышение или перевод на новый, перспективный участок. Сотрудник западной компании просто не имеет морального права сказать «я не буду этого делать, потому что не получаю за это деньги», «у меня нет на это времени», «это не мое дело».... Иначе можно считать, что вы похоронили свою карьеру.

Правило 7. Карьера в инофирме – непрерывный процесс, который может быть сравним с ездой на велосипеде в горку. Как только вы перестаете крутить педали, то начинаете скатываться вниз, потому что процесс здоровой конкуренции поддерживается идеологически. Если кто-то работает лучше вас, нечего пенять на других и жаловаться, что вы тут уже десять лет, а повышение получает какой-то молодой только что пришедший в фирму сотрудник.

При высоком уровне конкуренции между сотрудниками в инофирме нужно постоянно рваться в бой, проявлять свои организаторские способности, активность и желание быть лидером, демонстрировать заинтересованность в общем результате, быть амбициозным и ответственным. Например, если заболел начальник, а вы взяли некоторые его заботы на себя, это обязательно сыграет вам на пользу. В инофирме поощряется любая инициатива, особенно если работник просит увеличить свой фронт работы, усложнить задание, остается после формального окончания рабочего дня, а то и приходит в субботу, чтобы закончить начатое. Притом, что у всех наших сотрудников равные шансы, повышение, скорее всего, получит именно он.

Правило 8. Для того, чтобы тебя заметили, недостаточно быть просто хорошим специалистом. Одно из неперемennых условий успешной карьеры в инофирме – умение работать в команде, прежде всего, быть профессионально и личностно совместимым с руководством и коллегами.

Ваша задача – мыслить и действовать в одном русле с коллективом, не выбиваться из общего ритма работы, не противопоставлять себя коллегам, быть готовым прийти на помощь там, где возникли трудности. Это как в футболе: если у ворот не оказалось защитника, на помощь придет нападающий. Если же вы привыкли тянуть одеяло на себя, слишком категоричны, считаете себя умнее других, то вряд ли сможете работать в инофирме. Важно быть со всеми в хороших отношениях. Но при этом необходимо помнить, что отношения с коллегами не должны перерасти в чисто дружеские (дружба дружбой, а служба службой).

Правило 9. Не важно, попали вы в компанию со студенческой скамьи или из другой фирмы – вам придется четко следовать внутренним

правилам. В первый же день вам дают ознакомиться с достаточно увесистым документом, который называется «Кодекс поведения сотрудника». В компании «Procter & Gamble», например, даже дни рождения сотрудников запрещено отмечать с алкоголем, каждый день – строгий деловой костюм и галстук, если сотрудник этого не понимает, ему намекнут или скажут прямо.

Подобный кодекс поведения – своего рода «библия» карьериста, постулаты которой едины для всех в любом из отделений фирмы по всему миру. Чтобы быть на хорошем счету, в инофирме необходимо строго соблюдать условности делового этикета и корпоративной культуры.

Подобные правила начинают распространяться и на отечественные фирмы, компании, организации. Так, если провести сравнение приведенных правил с внутренними документами, характеризующими корпоративную культуру Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС) – лидера бизнес-образования на Дальнем Востоке, то обнаружится много схожих черт.

В качестве яркого примера приведем фрагмент из специально разработанного Управлением персонала (руководитель – Надежда Николаевна Богдан) буклета «Корпоративная культура ВГУЭС», где помимо обращения ректора, описания миссии, эмблемы и истории университета, приводится Кодекс корпоративного поведения сотрудников.

КОДЕКС КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

сотрудников Владивостокского государственного университета

экономики и сервиса

- Сотрудник ВГУЭС разделяет миссию университета и в профессиональной деятельности соотносит свою индивидуальную миссию с корпоративной. Корпоративные ценности становятся его личными убеждениями.

- Каждый сотрудник, следуя философии университета, доверяет стратегии и тактике управления вузом, принимает на себя ответственность за реализацию заявленных целей и становится причастным к успехам организации.

- Основной принцип, которым руководствуются все сотрудники, – взаимное уважение, основанное на деловой этике, справедливость и честность в отношениях как внутри коллектива, так и с партнерами университета.

- Сотрудник ВГУЭС дорожит деловой репутацией университета, формирует его достойный имидж в профессиональной деятельности, публичных выступлениях, личных беседах.

- В осуществлении деловой активности сотрудник университета предпринимает позитивные действия, обеспечивающие равенство возможностей в профессиональной и личностной самореализации для всех, вне зависимости от социального статуса, возраста, пола, национальности, религии.

- В университете запрещены любые методы унижения достоинства людей, все формы дискриминации и протекционизма. Льготы и поощрения предоставляются на основе равенства возможностей и согласно принятой в университете системе.

- В университете не допускается пренебрежительное отношение друг к другу и концентрация внимания исключительно на ошибках и неудачах коллег. Работники ведут себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения. Все сотрудники выражают поддержку, понимание, симпатии членам коллектива, к которому они принадлежат.

- Сотрудник ВГУЭС повышает уровень профессионального мастерства, овладевает иностранными языками, современными информационными технологиями, изучает отечественный и зарубежный опыт для достижения высоких результатов в работе.

- Сотрудник ВГУЭС в полной мере использует свои силы и способности, что является залогом процветания университета, приносит работнику моральное удовлетворение и материальную выгоду.

- Сотрудник ВГУЭС обеспечивает конфиденциальность полученной информации, никогда не используя ее в ущерб деловой репутации университета или для целей личной выгоды. Сотрудник университета не предпринимает действий, наносящих урон интересам университета.

- Сотрудники университета уважают частную жизнь коллег, не допуская какого-либо вмешательства в нее.

- Сотрудник университета заботится о своем здоровье, поддержании своего оптимального психологического состояния, работоспособности и о здоровье и состоянии окружающих. Живя в гармонии с природой, способствует распространению эстетической и экологической культуры.

Подобный документ еще раз подчеркивает роль корпоративной культуры в успешной адаптации вновь принимаемых сотрудников к особенностям организации, стилю руководства, деловой этике, а, значит, и в их удачном карьерном старте в конкретной компании, фирме, организации.

Для определения особенностей корпоративной (организационной) культуры и соответственно разработки оптимальной карьерной стратегии можно использовать уже зарекомендовавшую себя в исследовательской

практике методiku Г. Хофштеде²² и Д.Болинже²³, адаптированную к современным российским условиям управления персоналом (М.Н. Павлова²⁴).

Методика позволяет провести диагностику предприятий, учреждений и фирм по четырём основным параметрам их организационной культуры. В основу диагностики организационной культуры положены следующие характеристики:

- дистанция власти,
- стремление к избежанию неопределенности,
- индивидуализм – коллективизм,
- маскулинность – феминность.

Авторы методики рассматривают первый аспект организационной культуры – «дистанцию власти» – на основании существования в любой организации определенных связей и отношений между работниками «по горизонтали», а также между руководителями и подчиненными «по вертикали».

Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов сотрудников при постановке задач, отборе средств их реализации и процедур согласования, разрешения конфликтов и т.д. Признак «дистанция власти», по существу, характеризует уровень демократизации (авторитарности) стиля управления. Образно говоря, «дистанция власти» – это то «психологическое расстояние», на котором работники останавливаются, подходя к руководителю. В повседневной практике управления персоналом существует много способов обозначить «дистанцию власти». В их числе особенности офисного дизайна (огромный стол начальника, внушительное кресло, подчеркнуто скромные стулья для посетителей), особые привилегии, предназначенные исключительно для первого руководителя (даже заместители руководителя по уровню зарплаты, социальных льгот, существенно уступают первому лицу, не говоря уже о рядовых сотрудниках).

Параметр «дистанция власти» включает в себя следующие факторы:

- 1) частоту выражения подчиненными своего несогласия с мнением руководителя;
- 2) количество работников в организации, предпочитающих демократический (консультативный) стиль управления директивному;
- 3) количество работников, считающих, что стиль их непосредственного руководителя относится к авторитарному.

²² Hofstede G. Culture's Consequence. International Differences in Work-Related Values. – L., 1980.

²³ Bollinger D., Hofstede G. Les differences des cultures organisationnelles. – P., 1987.

²⁴ Павлова М.Н. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. – М., 1995.

С целью анализа различий в структуре управления организацией, системе распределения ролей авторы методики вводят понятия высокого и низкого индексов дистанции власти.

Высокий индекс «дистанции власти» свойственен организациям, которые отличаются следующими особенностями:

- сотрудники, безусловно, признают, что неравенство является нормой в этом мире, а иерархическое устройство организации – это отражение естественным образом обусловленного неравенства;
- только некоторые сотрудники организации являются независимыми и свободными в своих решениях и поступках, большинство зависит от них;
- подчиненные рассматривают своих руководителей как «других», особых людей, представителей иного, чем они сами, типа;
- высшее руководство практически недоступно;
- приказы вышестоящих руководителей не обсуждаются;
- сила преобладает над правом.

В организациях с большой дистанцией власти господствует точка зрения, что жесткое руководство является показателем высокого качества работы руководителя. Сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать критические замечания и несогласие с официальной «линией руководства», не склонны доверять друг другу. Распространено мнение, что работники по своей природе ленивы, и необходимо заставлять их трудиться.

Низкий индекс «дистанции власти» свидетельствует о следующих внутри-организационных особенностях:

- неравенство ролей четко обозначено, при этом руководство ориентируется на удобный для сотрудников стиль управления;
- для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти;
- подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей;
- все обладают равным правом и равными условиями для профессионального и должностного роста;
- высшие руководители доступны;
- между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками – солидарность;
- право первенствует по отношению к силе.

Следствием различий индекса «дистанция власти» являются глубокие различия в системе управления персоналом и стратегии планирования карьеры в организациях (табл. 1.2).

В отношении данной характеристики организационной культуры Россия занимает первое место среди 72 стран, принимавших участие в масштабных кросс-культуральных исследованиях, что является еще одним подтверждением сохранения в российском менеджменте наибольшей эффективности у авторитарного (директивного) стиля руководства.

Таблица 1.2

Характеристика организаций по признаку «дистанция власти»

Высокий индекс	Низкий индекс
Особенности управления персоналом	
Тенденция к централизации власти	Тенденция к децентрализации власти
Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды	Организация имеет форму сплюснутой пирамиды
Большое число управляющего и контролирующего персонала	Управляющий состав относительно невелик
Значительная дифференциация заработной платы	Сравнительно небольшая дифференциация заработной платы
Низкая квалификация работников низшего уровня	Высокая квалификация работников низшего уровня
Служащие имеют более высокий статус по сравнению с рабочими	Служащие обладают тем же статусом, что и рабочие
Карьерные стратегии	
Ограниченные возможности для должностного роста (вертикальной восходящей карьеры) в силу резкого уменьшения должностных позиций по мере движения к верхушке организационной пирамиды	В организации существуют условия для различных вариантов карьерного роста: как «по горизонтали» (ротации), так и по вертикали (должностное повышение)

Вторая характеристика – «*стремление к избежанию неопределенности*» – определяет, на психологическом языке, «степень страха работника перед завтрашним днем, уровень его тревоги перед будущим».

На уровне конкретных организаций данный параметр соотносится со степенью формализации постановки и ведения дел: в одних организациях предполагается четкое определение только промежуточных и конечных целей деятельности без конкретного предписания путей и способов их достижения, в других – существует значительная регламентация, введение многочисленных правил и процедур, обязательных для исполнения. Сравнительный анализ организаций с различными (высоким и низким) значениями индекса «стремления к избежанию неопределенности» отражен в табл. 1.3.

Таблица 1.3

**Характеристика организаций по признаку
«стремление к избежанию неопределенности»**

Высокий индекс	Низкий индекс
Особенности управления персоналом	
У работников большая тревога за свое будущее	Для персонала свойственна большая готовность жить настоящим днем
Работники предпочитают крупные организации	Работники отдают предпочтение небольшим организациям
Сравнительно большой средний возраст руководителей высокого ранга	Сравнительно малый средний возраст руководителей высокого ранга
Слабая готовность к риску	Высокая готовность к риску
Неготовность к неопределенности в работе	Большая терпимость по отношению к неопределенности в работе
Руководитель должен быть экспертом в сфере управления	Руководитель не обязательно является специалистом в сфере управления
Правила иерархических структур должны быть неизменными и неукоснительно соблюдаться	При достижении прагматических целей возможно пренебрежение к иерархической структуре организации
Конфликт в организации не приветствуется и расценивается как нежелательное состояние	Конфликт в организации воспринимается как естественное состояние
Соревнование и конкуренция между сотрудниками не поощряются	Соперничество и конкуренция между работниками – нормальное и продуктивное явление
Меньшая готовность к достижению компромисса с коллегами	Большая готовность к достижению компромисса с оппонентами
Карьерные стратегии	
Низкая мотивация на достижение целей, боязнь неуспеха	Устойчиво высокая мотивация на достижение целей, надежда на успех
Предпочтение <i>карьеры специалиста</i> перед карьерой управленца	Предпочтение <i>управленческой карьеры</i> перед карьерой специалиста
Значительная сопротивляемость изменениям, стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте	Готовность к организационным нововведениям, высокая профессиональная мобильность

Работа руководителя в организациях с высоким и низким индексом «стремления к избежанию неопределенности» также имеет существенные различия.

В организациях с *высоким индексом «стремления к избежанию неопределенности» руководители*, как правило:

- в большей степени заняты частными вопросами и деталями;

- ориентированы на выполнения задания;
- постоянны в своем стиле управления;
- не склонны принимать рискованные решения и брать на себя ответственность;
- низкую текучесть кадров рассматривают как нормальное и позитивное явление.

В организациях с *низким индексом «стремления к избежанию неопределенности» руководители:*

- предпочитают заниматься стратегическими вопросами;
- ориентированы на людей;
- придерживаются гибкого стиля управления;
- готовы принимать рискованные решения и брать всю полноту ответственности на себя;
- высокую текучесть кадров расценивают как нормальное и позитивное явление.

По параметру «стремление к избежанию неопределенности» Россия также занимает первое место среди 72 стран по данным уже упоминавшегося кросс-культурального исследования. Ведущий мотив управленческой деятельности очень многих российских руководителей различного уровня – минимизировать неопределенность, соответственно ключевую позицию из всех функций управления занимает *контроль*. Огромное значение придается планированию и формализации всего и вся (при этом важно именно наличие плана, а реальность его выполнения отходит на второй план).

Цель руководителя в этих условиях – сделать поведение своих сотрудников как можно более предсказуемым, а самый большой «грех» сотрудника – его индивидуальность, самобытность, способность быть «не таким, как все».

Третий аспект организационной культуры характеризуется степенью интеграции индивидов в группы, предпочтительным использованием индивидуального или коллективного труда, что ярко проявляется в образцах поведения и культивируемом стиле управления. Данная характеристика организационной культуры связана с признаком *«индивидуализм – коллективизм»*.

Уровень «индивидуализма – коллективизма» влияет на преобладание в организации людей «локального» или «космополитического» типа. Представители «локального» типа озабочены проблемами внутри организации и оказывают существенное влияние при коллективистском климате. Сотрудники, относящиеся к «космополитическому» типу, в минимальной степени ориентированы на саму организацию, переносят свою активность вне ее и, как следствие, влияют на индивидуалистические настроения.

Отличия организаций с преобладанием «индивидуалистской» и доминированием «коллективистской» культуры отражены в табл. 1.4.

Для персонала «индивидуалистских» организаций являются важными следующие условия деятельности:

- иметь достаточно времени для личной и семейной жизни;
- пользоваться большой свободой и самостоятельностью в организации своей деятельности;
- выполнять работу, приносящую чувство удовлетворения.

Таблица 1.4

**Характеристика организаций по признаку
«индивидуализм – коллективизм»**

«Индивидуалистская» культура	«Коллективистская» культура
Особенности управления персоналом	
Сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны, надеются только на себя, сами отстаивают свои интересы	Работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами (как в семье) и защищать их интересы, в противном случае жизнь организации перестает их интересовать
Организация слабо влияет на самочувствие своих сотрудников, ее деятельность осуществляется с расчетом на индивидуальную инициативу каждого	Организация в большей степени способна влиять на самочувствие своих сотрудников, взаимодействие основывается на чувстве долга и лояльности
Руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчиненных	Руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных
Социальные связи внутри организации характеризуются известной дистантностью	Социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью
Акцент при принятии решений переносится на формально-деловой подход, реализуется принцип равенства в отношении всех направлений деятельности и контактов	Принятие решений по всем вопросам внутри-организационной жизни или общения с внешней средой исходя из личных отношений
Карьерные стратегии	
Продвижение по службе реализуется внутри или вне организации на основе компетенции и «рыночной стоимости индивида»	Должностное продвижение осуществляется исключительно внутри организации и в соответствии со стажем работы
Отношения между администрацией и работниками основываются на учете личного вклада работника (оценивается деятельность личности)	Отношения между администрацией и работниками базируются обычно на основе личных взаимоотношений (оценивается сама личность)

Персонал «коллективистских» организаций ориентируется на следующие ценности:

- возможность обучаться, повышать свою профессиональную квалификацию;

- возможность полностью использовать свои профессиональные и личностные качества, знания и способности в работе;
- хорошие условия труда (освещение, комфортное расположение рабочего места, дизайн помещения и т.д.).

Четвертый аспект организационной культуры, «маскулинность – феминность» («мужественность – женственность»), отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания, наличие или отсутствие взаимосвязи между оценкой, вознаграждением и продвижением сотрудников и конкретными результатами их деятельности.

Само название данного аспекта организационной культуры связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, применительно к организации мужская роль предполагает «жизнь ради работы», то есть ориентацию на достижение цели, а женская роль – работу «ради жизни», иными словами, ориентацию на качество выполнения задания. Основные различия «мужской» и «женской» организационных культур, выявленные Г. Хофштеде и Д. Боллинже, представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

**Характеристика организаций по признаку различия
«мужской» и «женской» культур**

<i>«Мужская» культура</i>	<i>«Женская» культура</i>
1	2
Особенности управления персоналом	
Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может заниматься воспитанием детей
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Гендерные различия не влияют на занятие властных позиций
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Важными являются деньги и хорошие материальные условия	Важными являются мужчины и окружение
Надо стремиться всегда быть лучшим, нацеленность на максимальную реализацию своих претензий и амбиций	Ориентация на равенство без попыток казаться лучше других, нацеленность на оказание услуги
Ценится независимость, при решении сложных задач ставка делается на индивидуальные усилия	Приветствуется солидарность, в качестве способа решения сложных задач предпочтение отдается групповой интеграции

Окончание табл. 1.5

1	2
Решения принимаются на основе рационального размышления	Решения принимаются с опорой на интуицию
Конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, которое, как правило, доводится до логического завершения	Конфликт чаще носит скрытый, латентный характер и его урегулирование осуществляется не силовыми методами, а в процессе дискуссий, переговоров
Карьерные стратегии	
Успех – единственное, что значимо в этой жизни, надо уважать тех, кто добился успеха	Качество жизни является важным моментом, надо сочувствовать тем, кто по тем или иным причинам не смог добиться успеха
Гуманизация труда рассматривается как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать успешную карьеру	Гуманизация труда понимается, прежде всего, как наличие постоянного внимания к сотрудникам и установление хороших, доброжелательных отношений между членами организации

В целом применение на практике знаний о фактических и плановых моделях карьеры, карьерных стратегиях, реальных моделях карьеры руководителей и специалистов способствуют более эффективному управлению карьерными процессами в организации и во многом обеспечивают карьерный успех, критерии которого подробно рассматриваются в следующем разделе монографии.

1.3. Критерии и факторы карьерного успеха

1.3.1. Карьерный успех в восприятии профессионалов

Ряд современных отечественных и зарубежных исследователей рассматривают карьеру как «индивидуально осознанные позиции и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека»²⁶, а карьерный успех, согласно их концепции, «не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида»²⁷. Для человека, осуществляющего карьеру, решающее значение имеет субъективное осознание своей успешности, а не внешние знаки и отметки.

Американский специалист по проблематике карьеры Д.Холл определяет этот критерий как «психологический успех»²⁸. В процессе планирования и реализации успешной карьеры помимо внешних критериев

²⁶ Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой персонала // Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М., 1997. – С. 298–307.

²⁷ Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1994.

²⁸ Hall D.T. The new «career contrast»: Wrong on both counts. – Executive Developmental houndtable, Boston Universiting School of management , 1993.

важную роль играют и внутренние. Внутренние критерии карьерного успеха – это, по существу, субъективные представления работников относительно успеха (или неудачи) их карьерного продвижения. Подобные критерии не всегда совпадают у разных людей: например, они могут существенно отличаться у мужчин и у женщин, у руководителей и у специалистов, у государственных служащих и у предпринимателей и т.д.

По мнению отечественных специалистов, в качестве критериев карьерного успеха могут выступать различные основания: статус (должность), заработок, достижения²⁹.

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

название должности отражает ее иерархический уровень;

на разных предприятиях и организациях одноименные должности имеют сходный функционал;

общественное мнение признает ценность поступательного движения работника вверх по иерархической лестнице.

Если эти условия соблюдены, то однозначная интерпретация профессионального роста работника гарантирована уже на этапе ознакомления с резюме. Сегодня эти условия соблюдаются лишь в государственных учреждениях и предприятиях. В коммерческой среде наблюдается пестрота в обозначении должностей, в резюме все чаще встречается не перечисление должностей, а список конкретных профессиональных достижений работника. Пункты кадровых анкет так и формулируются: «Укажите Ваши наивысшие профессиональные достижения», «Что Вы можете делать лучше, чем Ваши коллеги по работе?», «Ваши конкретные достижения при работе в той или иной организации?» и т.д.

Если не брать в расчет послужные списки топ-менеджеров, которые, как правило, отражают карьеру в традиционном смысле, то карьера менеджеров среднего уровня зачастую уже не поддается однозначной интерпретации по традиционному резюме, а тем более – по записям в трудовой книжке. Например, резюме линейного менеджера, где отражены его достижения на разных направлениях бизнеса, может вызвать некоторое недоверие из-за подозрения во «всеядности» этого молодого управленца.

²⁹ Чемяков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру: Электронный доступ: <http://prestigestroy.narod.ru/index.html>.

1. Опрос менеджеров о том, что такое для них карьера, показал, что традиционная карьера им понятнее и ближе: они стремятся к поступательному движению вверх по административной лестнице, выбирают такую работу, где их должность будет иметь более «высокое» название, чем название должности на предыдущем месте работы. Эту установку не меняет даже размер зарплаты. При ответе на вопрос: «Что бы Вы выбрали, переходя на новую работу: более высокую зарплату и более низкую должность или более высокую позицию и несколько скромный оклад?», – большинство высказалось в пользу солидной должности.

При устройстве на работу такие менеджеры, ссылаясь на «высоту» покинутых должностей, ищут позиции с более высоким статусом, что предполагает и более высокую зарплату. Они сопротивляются изменениям в организации, которые влекут за собой изменение не только статуса, но даже «рискованное» изменение названия их должности, хотя при этом увеличение зарплаты, как правило, не уменьшает этого сопротивления.

Предпочитаемая (и традиционная) карьера – это линейная зависимость с малым отклонением линии от вертикали, что говорит о доминировании статуса над размером зарплаты при выборе работником карьерного пути. Такая карьера является *статусной*.

2. Другой взгляд на успешную карьеру не совсем традиционен для нашей культуры. В этом случае успех в карьере понимается как увеличение стоимости труда работника вне зависимости от уровня должности в организационной иерархии. Эта разновидность карьеры является *материальной (денежной) карьерой*.

Приписываемое американским работодателям выражение: «Сколько ты стоишь?» или «Ты выглядишь на 100 тысяч долларов» даже сейчас кажется обидным и непонятным для нас, но оно отражает суть денежной карьеры. В нашей культуре в большей мере в ходу независимость, демонстрация статуса, нежели признание того, что ты можешь продать свою компетентность за деньги.

На «американский вопрос» о собственной стоимости ответить очень нелегко. Можно оценивать себя по прежней зарплате, можно ссылаться на зарплату коллег или средний уровень зарплат подобных специалистов в целом по отрасли, можно называть желаемую и заведомо высокую сумму, однако объективная рыночная оценка способностей специалиста формируется годами спросом на него и не всегда отвечает ожиданиям. Если менеджер готов ответить на вопрос, сколько он стоит, и не задает вопроса о том, как он при этом будет называться, – это явный признак нового карьерного выбора.

3. Однако деньги решают не все, многие эксперты сходятся во мнении, что существует другой карьерный путь – накопление достижений. Менеджерам по персоналу уже знаком этот тип людей с горящими глазами, которым интересны достижения, свершения. Это карьера побе-

дителей, романтиков, они не говорят о статусе и о деньгах, ибо просто уверены, что заработают большие деньги, и ведь зарабатывают! Они не выбирают высокие должности, не гонятся за зарплатами. Таких работников интересуют рискованные проекты, они азартны, их привлекает все необычное. Это *достиженческая карьера (карьера достижений)*.

Итак, успешная карьера в традиционном смысле – это линейное поступательное движение. Денежная и достиженческая карьера – два нетрадиционных способа роста.

Обобщая, можно сказать, что если профессионала интересует название должности, а не «сухие цифры» заработной платы – это последователь традиционной статусной карьеры. Если же специалисту более интересен его будущий оклад, чем должность (приверженность материальной карьере) или успех в карьере он связывает, прежде всего, с ответом на «вызовы», осуществлением «суперпроектов» (ориентация на достиженческую карьеру), то это уже примеры новых для нашей управленческой культуры типов карьер.

Определение внутренних критериев успешной карьеры – один из важных аспектов эффективного управления собственным карьерным продвижением. Значительную помощь в этом может оказать знакомство с результатами ряда проведенных нами исследований представлений о карьере и ее основных факторах у государственных служащих (Сахалинская область, Хабаровский и Приморский края).

В исследовании приняли участие 106 государственных служащих федерального подчинения (работники органов государственной статистики), преимущественно женщины, руководители среднего уровня управления (начальники отделов и их заместители).

Профессиональная деятельность рассматриваемой категории госслужащих имеет свою специфику, а именно:

1) рабочее время очень жестко регламентировано (всю отчетную документацию необходимо готовить к строго определенным срокам в течение дня, недели, месяца), вследствие чего работники постоянно находятся в ситуации сильного психологического напряжения;

2) к выполнению рабочих заданий предъявляются особые требования в отношении тщательности и точности;

3) работники несут высокий уровень личной ответственности за качество исполнения порученного дела;

4) большой объем подготавливаемой документации в сочетании с невозможностью переносить выполнение рабочих заданий на более поздний срок приводит к регулярной сверхурочной работе.

В результате проведенного исследования был установлен целый ряд особенностей восприятия карьеры работниками системы отечественной государственной службы.

Диапазон критериев успешной карьеры госслужащего достаточно велик (всего в анкетах было упомянуто 15 различных критериев успеха карьеры). Подавляющее большинство респондентов (92%) не ограничилось единственным выбором, а указало как минимум 2–3 критерия.

Подобный взгляд на карьерный успех предполагает широкие возможности для выбора вектора карьерного продвижения как самим работником, так и наличие условий для определенного «карьерного маневра» у организации. Имеется в виду, что при выраженном желании вертикальной карьеры у большинства сотрудников (стремлении занять более высокую должностную позицию) организация довольно скоро столкнется с необходимостью тормозить карьерный рост отдельных работников и будет лишена своего рода «карьерного маневра». И связано это будет не столько с отсутствием способностей и недостаточным уровнем профессионализма у претендентов на продвижение, сколько с отсутствием необходимого числа соответствующих вакансий.

Таблица 1.5

Восприятие карьерного успеха государственными служащими

Критерии успешной карьеры			
В любой другой сфере	Доля респондентов (в%)	На государственной службе	Доля респондентов (в%)
1. Признание и уважение со стороны коллег, подчиненных, руководства	35	1. Высокий уровень профессионализма, профессиональный авторитет	40
2. Работа в хорошем коллективе	31	2. Уважение и признание со стороны окружающих (не только своего коллектива)	29
3. Высокая заработная плата	29	3. Наличие высоких моральных качеств, порядочность, правдивость, бескорыстное служение интересам дела	27
4. Достижение профессиональных целей	21	4. Высокая заработная плата	21
5. Самореализация, самовыражение	19	5. Уверенность в будущем	13
6. Высокая должность	15	6. Высокая должность	10
7. Удовлетворение от работы (интересная работа)	8	7. Самореализация	6

Помимо критериев успешной карьеры, приводимых в табл. 1.5, в отдельных анкетах и опросных бланках участники исследования связывают успех в карьерном продвижении госслужащего с такими критериями, как:

- реальная власть;

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

Государственные служащие рассматривают карьерный успех в системе государственной службы иначе, нежели успешную карьеру в других сферах деятельности.

Успешная карьера в целом связывается с «работой в хорошем коллективе» и «признанием со стороны коллег, подчиненных, руководства». Эффективность карьеры на госслужбе оценивается в более широком социальном контексте: получить признание своих способностей и заслуг у коллег уже недостаточно, необходимо «быть нужным людям» (табл. 1.5).

Успешная карьера государственного служащего ассоциируется, прежде всего, с «достижением высокого уровня профессионализма» и «авторитетом и уважением не только непосредственно в коллективе, но и со стороны достаточно широкого социального окружения». При этом, отмечая в качестве приоритетного условия эффективной карьеры в системе государственной службы высокий профессионализм, респонденты рассматривают профессиональные качества в неразрывной связи с личностными.

Выводится своеобразная *формула карьерного успеха государственного служащего: трудолюбие + порядочность.*

Человеком госслужбы с полным правом, по мнению опрошенных, может считаться тот, кто «соответствует занимаемой должности не только по критериям стажа работы, опыта профессиональной деятельности, соответствующего образования, но и по своим человеческим качествам».

Материальное положение (достойная заработная плата), по мнению государственных служащих, не является главным критерием успешного карьерного продвижения на госслужбе.

Данный критерий успешной карьеры – высокая заработная плата – указывается среди других. Но по частоте упоминаний он находится не на первом месте, как можно было предположить, особенно исходя из современного уровня материального благосостояния большинства государственных служащих среднего звена управления (так называемых «рабочих лошадок»). Результаты, полученные в ходе опроса данной конкретной выборки респондентов, можно объяснить исходя из нескольких позиций.

С одной стороны, опрошенные госслужащие занимают сравнительно невысокие должностные позиции и не имеют прямого доступа к значительным финансовым ресурсам и лишены широких властных полномочий (база для коррупции у них практически сведена к нулю). В то же время журнал «Вопросы статистики» приводит данные за 1999 год, свидетельствующие о высоком уровне коррупции в системе отечественной государственной службы. Девять из десяти руководителей малых, средних и крупных предприятий считают, что в российском бизнесе вымогательство со стороны государства и государственных чиновников имеет место; 38,5% опрошенных уверены, что вымогательство встречается часто (табл. 1.6) и только 13% не наблюдают этого явления (или лукавят).

Другое дело, что речь идет о чиновниках, имеющих возможность существенно влиять на материальное благополучие тех или иных структур через разного рода бюрократические разрешения, связанные с регистрацией и аккредитацией предприятий, лицензированием деятельности, предоставлением различных льгот.

Таблица 1.6

Отношение руководителей малых, средних и крупных предприятий к явлению вымогательства российских чиновников

Пункт опроса	Часто	Иногда	Никогда
Как часто наблюдаются вымогательства чиновников в российском бизнесе	38,5	48,5	13
	Часто	Иногда	Никогда
Как часто приходится самим сталкиваться с вымогательствами чиновников	20	45	35
	Стали чаще	Без изменений	Стали реже
Как изменились вымогательства чиновников за последние 2–3 года	28	60	12
	Нет	С трудом	Да
Возможна ли сегодня успешная деятельность без взяток	38	42	20

С другой стороны, по оценкам самих же чиновников достаточно высокого уровня (например из администрации Президента РФ), заработная плата составляет только 12–13% того, что госслужащие имеют от власти, остальное – всевозможные льготы.

И, наконец, по мнению государственных служащих, добиться улучшения собственного материального положения можно не обязательно напрямую, за счет роста заработной платы, связанного с должностным продвижением в данной конкретной организации. Существует и так называемый «опосредованный путь». Повышение социального статуса в результате прихода на государственную службу ведет за собой, как правило, расширение связей, деловых контактов, полезных знакомств, что, в свою очередь, создает возможности для дальнейшего карьерного роста (например, вполне реален переход на высокооплачиваемую должность в другое государственное учреждение или коммерческую организацию).

Полученный набор приоритетных критериев успешной карьеры отражает гендерные различия в восприятии карьеры. Иными словами, женщины и мужчины по-разному оценивают успех в карьере. Женщины в большей степени уделяют внимание хорошему моральному климату, взаимопониманию и работоспособности коллектива, в котором они трудятся. Мужчины же ориентируются на индивидуальный успех, возможности для повышения собственного статуса, зачастую расценивая коллег как потенциальных конкурентов.

Полученные в ходе нашего исследования данные о том, что *руководители-женщины отдают предпочтение критериям успешной карьеры, связанным не с личными достижениями, а с психологическим и эмоциональным комфортом в коллективе*, соотносятся с данными отечественных и зарубежных психологов, отмечающих различия в мужском и женском менталитете. Впервые на подобные различия указал американский социальный психолог и социолог Ф. Герцберг. С его точки зрения, «*мужской менталитет*» предполагает:

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

«*Женский менталитет*» переносит акцент на следующие аспекты:

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

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

1.3.2. Факторы успешной карьеры

На эффективность карьерного продвижения специалистов существенное влияние оказывает целый ряд факторов. В количественном и качественном отношении, как отмечают исследователи, эти факторы чрезвычайно многочисленны, многообразны и разновекторны, еще более разнообразны их комбинации. Это определяет большую сложность их классификации. Соответственно в работах специалистов по исследованию карьеры в системе государственной службы предприняты только попытки определить подходы к группировке и упорядочению всего многообразия факторов карьеры, единой их классификации пока не существует. Основываясь на данных из литературных источников (Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов, 1993; С.В. Шекшня, 1996; А.Я. Кибанов, 1997; В.Л. Романов, 1997; А.И. Турчинов, 1997; А.С. Гусева, 1998), а также собственном анализе проблемы классификации факторов карьеры, мы предположили, что к числу ключевых относится группа факторов, отраженных на нижеприведенных схемах (рис. 1.6, 1.7). Подобные схемы, иллюстрируя подход автора монографии, не носят универсальный и всеобъемлющий характер и предполагают дополнение и расширение.

Предметом нашего исследования является влияние личностных факторов на профессиональную карьеру госслужащего. По мнению многих отечественных и зарубежных авторов, влияние личностных факторов на карьеру в современных условиях деятельности организаций достаточно ярко выражено, и соответственно личностно-ориентированный подход к исследованию карьеры выдвигается в ряд наиболее перспективных (М. Вудкок, Д. Френсис, 1991; D. Hall, P. Mirvis, 1995; M. Attwood, S. Dimmoch, 1996; И.Д. Ладанов, 1997; А.С. Гусева, 1998 и др.).

Среди личностных факторов можно рассматривать достаточно большое количество личностных особенностей, влияющих на эффективность карьерного продвижения. Выбор совокупности личностных факторов, влияние которых на карьеру изучается в нашем исследовании (самоэффективность, локус контроля, мотивация к карьере, эмоциональная стабильность, психотизм), обусловлен рядом причин.

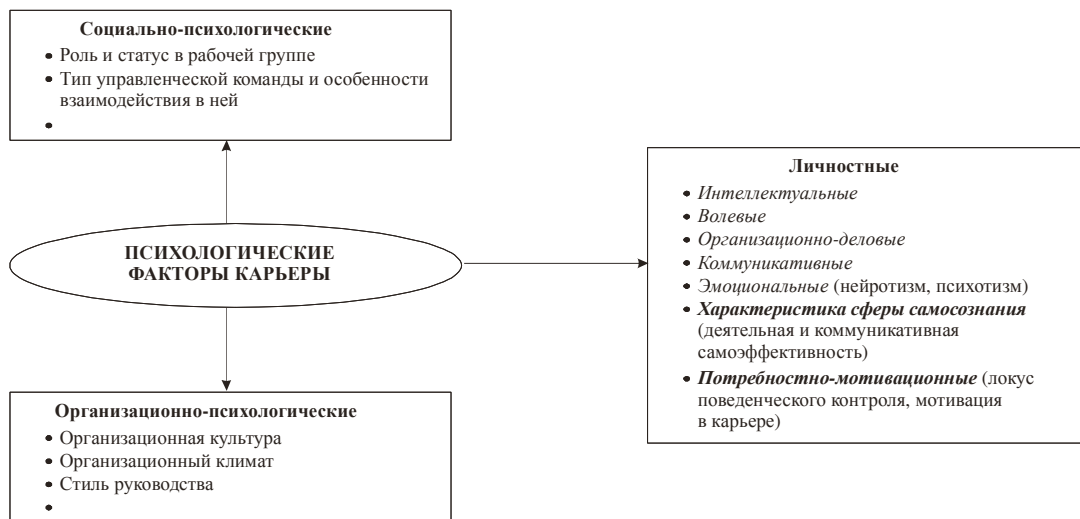


Рис. 1.6. Психологические факторы карьеры

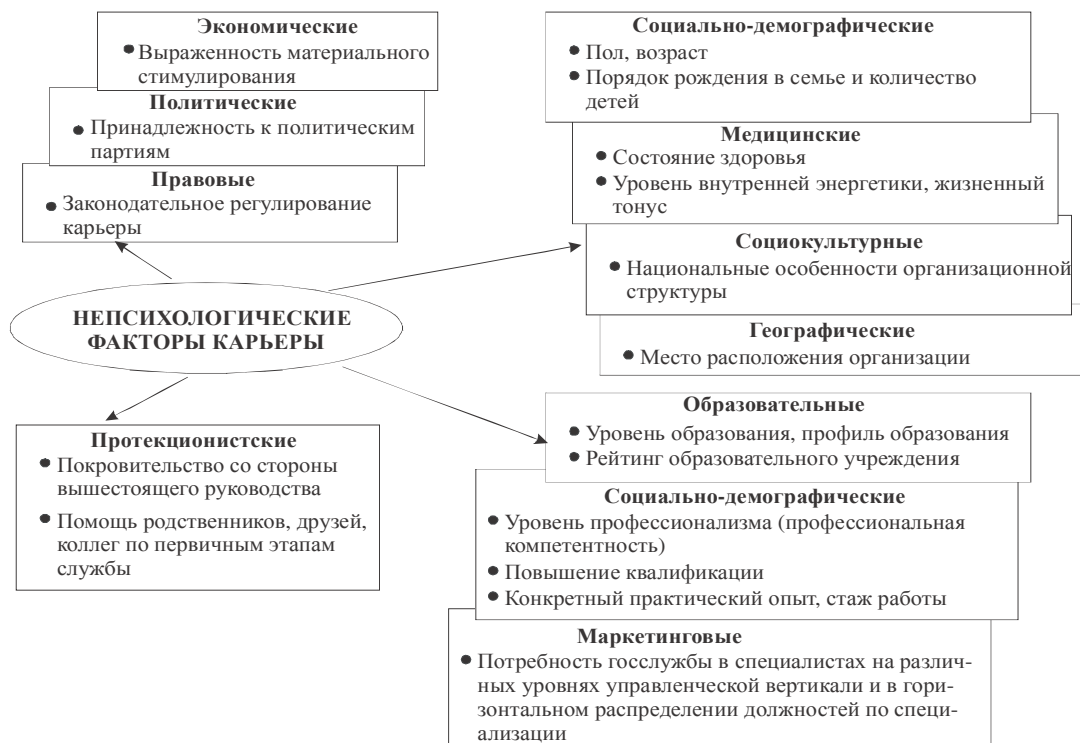


Рис. 1.7. Непсихологические факторы карьеры

Факторы, которым уделяется внимание в исследовании, являются центральными, базовыми конструктами теорий личности крупных и признанных зарубежных психологов А. Бандуры, Д. Роттера, Г. Айзенка и, по данным зарубежных и отечественных авторов, оказывают существенное влияние на эффективность карьеры. Причем, если за рубежом исследования по самооэффективности регулярно проводятся и полученные результаты публикуются в течение последних 20 лет, то данных отечественных авторов явно недостаточно.

По данным отечественных и зарубежных исследователей профессиональной карьеры, к наиболее значимым личностным факторам, оказывающим влияние на карьерное продвижение, относятся уверенность в своей карьерной эффективности, то есть, по сути, самооэффективность (К.Тайлор, Д.Порта, 1990), личная ответственность за решения по реализации карьеры, связанная с интернальным локусом контроля (Н. Lefcourt, 1982, 1984), мотивация к карьере (И.Д. Ладанов, 1997; А. Ное, Р. Ное, J. Bachhuber, 1990), эмоциональная стабильность и неконфликтность, соответствующие низким показателям по признакам нейротизма и психотизма (Ю.Н. Гончаров, 1997).

Отечественные исследователи только начинают рассматривать мотивацию к карьере, уже признанную в зарубежной теории и практике карьеры в качестве одной из существенных детерминант карьерного продвижения. Эмпирические данные по влиянию основных аспектов мотивации к карьере на эффективность карьерного продвижения в системе отечественной госслужбы практически отсутствуют.

Обширная группа личностных факторов карьеры, не вошедшая в наше исследование, уже рассмотрена отечественными исследователями. Так, А.С. Гусева в коллективной монографии ученых Российской Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации «Служебная карьера» (1998), опираясь на теоретические и эмпирические исследования, достаточно подробно рассматривает: интеллектуальные особенности (в том числе общие интеллектуальные способности, творческий потенциал мышления, способность к обучению и т.д.); эмоционально-волевые качества (уровень тревожности, волевые качества: энергичность, выдержанность, настойчивость, терпеливость, решительность и т.д.); коммуникативные характеристики (эмоциональная окрашенность и динамика межличностного общения, ориентация на командное взаимодействие, групповые нормы и др.).

Подробные результаты исследования личностных факторов в карьере изложены в разделе 3.3 монографии.

1.4. Карьерный потенциал

1.4.1. Карьерный самоменеджмент (технология определения личных ресурсов для достижения целей карьеры)

В современном кадровом менеджменте одно из ведущих мест занимает управление карьерным продвижением, а точнее карьерный самоменеджмент.

Под карьерным самоменеджментом мы понимаем технологию самопланирования карьеры и реализации карьерного потенциала личности. Такое понимание подхода к развитию карьеры, резко набирающего авторитет у профессионалов и практиков, наглядно иллюстрирует первое положение трилеммы американского консультанта по планированию карьеры Д. Борчарда: «Больше не следует никому доверять планирование своей карьеры – ни корпорациям, ни профсоюзам, ни судьбе. Ваша карьера – предмет вашего собственного творчества и зона вашей ответственности».

Несмотря на достаточно жесткую регламентацию деятельности, четко выраженную организационную иерархию и субординацию, профессия госслужащего, по мнению профессора кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАГС К.А. Абульхановой-Славской, также имеет мощный творческий потенциал.

Мы разделяем это принципиальное положение, поскольку, обеспечивая собственное карьерное продвижение, государственный служащий выступает не только как объект карьеры (сама система госслужбы, безусловно, задает векторы карьерного роста и профессионального развития своих сотрудников), но и как ее субъект. Для достижения профессионального и личностного успеха государственный служащий должен разрешить целый ряд противоречий:

- между личностными особенностями и требованиями карьеры в системе государственной службы (извечное противостояние Личности и любой Системы);
- между местом в профессии и должностным статусом (выбор либо управленческой карьеры – «управленцы», либо профессиональной – «специалисты» или совмещение обеих карьер, так называемые «генералисты»);
- между выбираемым типом и моделью карьеры и миссией профессии, которую он несет в общество (несовместимость карьеризма как такового, исключительно корыстных интересов в ходе реализации карьеры чиновника и высокой социальной значимости деятельности профессионала, находящегося на «государевой» службе; показателен в этом отношении ответ Президента России В.В. Путина на вопрос о его роде заня-

тий в ходе недавней переписи населения – «обслуживание населения, удовлетворение его потребностей и интересов»).

Разрешение данных противоречий требует от государственных служащих максимально полного включения их творческих рефлексивных способностей.

Мы предлагаем технологию выстраивания индивидуальной траектории жизненного успеха в профессиональной и организационной сферах, в основе которой – *определение всего спектра личностных ресурсов для достижения целей и планов карьеры*.

Осознание собственных карьерных возможностей – значительный шаг к их успешной реализации. Определить личные ресурсы, которые являются средствами достижения карьерных целей, можно с помощью адаптированной нами «*Методики ситуационного анализа*», предложенной ведущим немецким экспертом по рационализации труда менеджеров Л. Зайвертом.

Технологию карьерного самоменеджмента можно осуществлять как сугубо самостоятельно, так и в режиме «*коучинга*» – современного направления консультирования, при котором коуч (иными словами «тренер») задает своему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение (в данном случае решение по развитию карьеры). Человек, с которым работает карьерный коуч, осознает, что делает, определяет способы достижения результата и, тем самым, берет на себя ответственность за принятые решения и сам отвечает за качество достигнутого результата в карьере.

Наш вариант технологии самоменеджмента включает четыре этапа:

- 1) определение собственного местонахождения в «*карьерном ландшафте*» с помощью направляющих вопросов;
- 2) составление личного баланса успехов и неудач;
- 3) выявление сильных и слабых сторон;
- 4) анализ средств, необходимых для реализации карьерных целей.

Направляющие вопросы

Вопросы сгруппированы в три крупных блока. Первый охватывает жизненный путь в целом, второй касается собственно профессиональной сферы, третий связан непосредственно с проблематикой карьерного продвижения (с целью раскрытия особенностей применения методики к ряду ключевых пунктов опросника нами дается дополнительный комментарий).

Ответы на предлагаемые вопросы помогают проанализировать основные аспекты жизненного пути и определить «местонахождение» в профессиональной сфере с точки зрения эффективности развития и управления собственной карьерой.

1. Жизненный путь

- Мой жизненный путь: какими были мои самые крупные успехи и неудачи?

- Влияние семьи: Детство? Юность? Родители? Братья и сестры? Близкие?

- Мои личностные параметры, черты характера и сильные стороны?

- Моя гармония? В чем состоят мои противоречия и конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?

- Мои дружеские связи? Мои неприятели, враги?

- При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, успешным, победителем, а при каких слабым, побежденным, неудачником?

- Каких успехов в жизни я до сих пор не смог достичь? По каким причинам?

- Какие опасности, трудности, проблемы могут передо мной возникнуть? В каких областях? Какие меры я мог бы предпринять для их предотвращения?

- Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует?

- В чем могут раскрыться мои возможности? Как я могу этому способствовать? В чем не могу? Что я хочу против этого сделать?

- Задумывался ли я о своей личной миссии? В чем она заключается?

Комментарий ко второму пункту (*влияние семьи*):

Вслед за многими психологами мы разделяем точку зрения о существенном влиянии «семейной ситуации, внутрисемейного статуса» на карьеру человека и весь его жизненный путь в целом. Именно такие факторы, как порядок рождения и ролевая позиция в семье, оказывают значительное влияние на всю последующую профессиональную жизнь человека, выбор им того ли иного вектора карьерного продвижения.

Комментарий к последнему пункту (*осознание личной миссии*):

Один из наиболее сложных, сущностных вопросов в жизни человека – вопрос о его предназначении, миссии. По сути, отвечая на него, человек понимает, «проживает» ответ на «извечные» вопросы: «Чего моей душе угодно? В чем смысл моей жизни? Зачем я здесь?». Осознание собственной миссии помогает «нащупать» тот самый, единственный и неповторимый, уникальный путь Личности в творческой деятельности, брачно-семейных отношениях, в профессии, в карьере, в социальной среде, в жизни в целом. Другое дело, что пока не найден универсальный рецепт поиска и распознавания личной миссии.

2. Профессиональная деятельность

- Знаю ли я ключевые задачи моей должности?
- Знаю ли я, чего от меня ждут (коллеги, руководство, подчиненные)?
- Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности? Планирую ли я эти дела?
 - Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить?
 - Известны ли мне срочность и важность моих задач?
 - Устанавливаю ли я приоритеты?
 - Выполняю ли я своевременно свои задачи? Часто ли я при этом испытываю напряжение, давление?
 - Нуждаюсь ли я в напоминании об исполнении своих служебных обязанностей?
 - Откладываю ли я свои дела?
 - Приступаю ли я самостоятельно к делам?
 - Исполняю ли я свои дела полностью и окончательно?
 - Получаю ли я жалобы на то, что неудовлетворительно информирую другие инстанции?
 - Как велико влияние моей работы на мою личную жизнь?
 - Каких успехов, в том числе частных, я могу добиться в ближайшее обозримое время?
 - С какими неудачами я должен считаться?
 - Каковы главные преимущества моей работы?
 - Знаю ли я миссию своей организации? Каким образом соотносятся миссия организации, где я работаю, и моя личная миссия?

Комментарий к последнему пункту (соответствие личной миссии и миссии организации):

Наличие четко обозначенной и коллективно признанной миссии – признак высокого уровня развития корпоративной культуры. Основным критерием способности организации выполнять определенную миссию в высоком смысле этого понятия можно считать понимание всеми участниками деятельности предназначения организации («философия обязательства») и роли человека в ней («философия общей судьбы»). Можно с уверенностью утверждать, что в том случае, когда миссия сотрудника «вписывается» или, по крайней мере, не противоречит миссии всей организации, его внутрифирменная карьера будет активно развиваться, и, наоборот, в случае явного несовпадения этих миссий у работника остается разве что возможность карьерного продвижения в другой организации, а возможно и в другой сфере деятельности.

3. Карьерное продвижение

- Каковы мои конкретные цели в области карьеры: на этот месяц, на этот год, в ближайшие 10 лет?
- Согласованы ли мои профессиональные цели и цели карьеры с руководством организации?
- Совпадает ли намеченный мной график карьеры и график карьеры, предлагаемый организацией?
- Сколько должностных позиций мне необходимо пройти или сколько видов деятельности освоить, чтобы достичь конечной цели карьеры?
- В чем смысл существования занимаемой мною должности в организации? Какую пользу я приношу своими действиями?
- На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т.д.)?
- Что, например, случится, если данной должности не будет? Кому и какой ущерб будет нанесен?
- Часто ли руководитель предлагает мне такую работу, которая требует от меня напряжения всех сил и максимального использования знаний, умений и навыков?
- Как получили места мой начальник и начальник моего начальника?
- Какова обычная практика выдвижения на руководящие посты в нашей организации? Как люди получают здесь повышение?
- Как котируется на рынке труда моя работа?
- Какие ошибки в области карьеры я совершил и чему научился?
- Что оказало или кто оказал наибольшее влияние на мою карьеру?
- Если бы я начинал свою карьеру сначала, что именно я бы изменил и почему?

Баланс успехов и неудач

Сформулируйте для себя, каких заметных успехов вы сумели добиться в жизни. Затем определите, какие знания, способности, опыт были необходимы для достижения этих успехов. Постарайтесь при этом установить именно те способности и умения, которые привели к соответствующему результату.

В качестве ориентира можно воспользоваться приводимым ниже перечнем умений, знаний и способностей, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность менеджера в организации.

1. Специальные знания:

- знание производства и менеджмента
- контакты и связи

2. Способности руководителя:

- способность эффективно распределять имеющиеся ресурсы, обязанности и ответственность за их выполнение
- способность воплощать разработанные стратегии в конкретные планы действий
- умение стимулировать и мотивировать труд отдельных работников и всего коллектива
- умение менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы
- способность к работе в «команде» и в кооперации

3. Интеллектуальные качества:

- высокие объемы переработки информации, системное мышление
- творческий потенциал, умение предложить неочевидные способы решения проблем
- умение прогнозировать развитие ситуации, управленческая интуиция
- темп и гибкость мышления, способность переключаться от одного типа проблем к другому

4. Личные качества:

- умение «быть в форме», высокий жизненный тонус, выносливость
- коммуникабельность, умение выслушать, готовность прийти на помощь
- способность достигать поставленной цели несмотря на препятствия
- адаптивность (способность быстро приспособиться к динамике внешних условий)
- восприимчивость к критике, самокритика

5. Рабочие приемы:

- техника принятия решений и «снятия» проблем
- техника ведения переговоров, дискуссий
- организация рабочего места и оптимальных условий труда

С помощью подобного анализа вы можете выявить не только взаимосвязь между своими способностями и реализованными на практике успехами, но и понять, чего вы вообще можете добиться в жизни, то есть определить, каким личным потенциалом для достижения своих целей вы располагаете. Причем, помимо констатации важно также наметить пути дальнейшего развития этого потенциала.

С другой стороны, вы должны так же ясно и отчетливо представлять себе свои слабые стороны. Подобное осознание необходимо для того, чтобы избегать ситуаций и действий, в которых эти качества могут

проявиться и привести к ошибке, неудаче, или принять меры к избавлению от этих недостатков. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны!

Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Отметьте, отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям. Вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу.

В качестве материала для сопоставления ниже приводится одиннадцать базовых ограничений («слабых мест»), существенно сдерживающих эффективность работы современного менеджера. Перечень данных качеств предлагается английскими консультантами по управлению М. Вудкоком и Д. Френсисом. Для более точного восприятия указанных качеств мы приведем краткое содержательное наполнение каждого из них.

1. Неумение управлять собой:

- неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения
- неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца

2. Размытость личных ценностей:

- отсутствие ясного понимания своих личных ценностей
- наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни

3. Смутные личные цели:

- отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни
- наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни

4. Остановленное саморазвитие:

- отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям

5. Недостаточность навыка решать проблемы:

- отсутствие стратегии принятия решений
- неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды

6. Недостаток творческого подхода:

- затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей
- неумение использовать новые идеи

7. Неумение влиять на людей:

- недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих

- слабое влияние на решения других людей

8. Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:

- недостаток понимания мотивации работников

- устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя

9. Слабые навыки руководства:

- отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных

10. Неумение обучать:

- отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности

11. Низкая способность формировать коллектив:

- неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов

Определив и проанализировав наиболее существенные достижения и ошибки в вашей жизни, заполните таблицу баланса личных успехов и неудач.

УСПЕХИ**НЕУДАЧИ**

Мои крупнейшие успехи, достижения	Как я этого добился (способности, которые были для этого необходимы)?	Мои значительные неудачи, поражения	Способности, которых мне не хватало	Как я преодолел неудачи?
1. _____		1. _____		
2. _____		2. _____		
3. _____		3. _____		
.....			
10. _____		10. _____		
Прочее		Прочее		

Сильные и слабые стороны

Следующий шаг – группирование выявленных вами достоинств и недостатков в блоки качеств и определение в каждом блоке 2–3 наиболее важных сильных и слабых сторон. Полученный таким образом «срез»

способностей является предпосылкой для планирования дальнейших шагов по достижению целей профессионального продвижения и роста.

«Срез» способностей	Сильные стороны	Слабые стороны
Профессиональные знания и опыт	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Способности руководителя	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Коммуникативные способности	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Личные способности	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Интеллектуальные способности, рабочие приемы	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
Прочее		

Анализ «цель – средства»

На этом, заключительном, этапе ситуационного анализа сравниваются средства, необходимые для достижения желаемых целей (личные, финансовые, временные ресурсы), и реальная ситуация (что имеется в наличии).

Выберите пять наиболее важных для вас жизненных целей.

Проверьте, чего вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к каждой соответствующей цели.

По профессиональным (карьерным) целям необходимо определить уровень квалификации, требующийся для их достижения, и наметить конкретные практические шаги по приобретению опыта и способностей, которых вам пока недостает.

Желаемые цели	Необходимые средства (что требуется)	Имеется в наличии (способности, временной ресурс, финансы и т.д.)	Не имеется в наличии	Практические шаги
1. ____				
2. ____				
3. ____				
4. ____				
5. ____				

В качестве резюме можно привести практические рекомендации по развитию карьеры, представляющие собой определенную последовательность действий (алгоритм). С целью реализации карьерного потенциала сотруднику организации необходимо:

⊕ Выяснять по мере развития карьеры, что является его конечной целью.

⊕ Признавать, что определенное противоречие между ним и его организацией неизбежно, поэтому важна степень личной заинтересованности, прикладывание больше усилий для продвижения по службе.

⊕ Анализировать благоприятные возможности и разрабатывать пути, при помощи которых они могут быть реализованы.

⊕ Уяснить и придерживаться формальных и, что не менее важно, неписаных правил организации: где находится вся власть, кто ее реально осуществляет, какова организационная философия, традиции и обычаи и т.д.

⊕ Создавать правильное о себе впечатление в отношении способностей, трудолюбия, желания взаимодействовать и т.д.

⊕ Использовать все благоприятные возможности профессионального обучения и совершенствования. Расширять свои знания, приобретать новые навыки.

⊕ Избегать совместной работы с безынициативным, некомпетентным и бесперспективным руководителем, стать необходимым для инициативного, оперативного руководителя или переходить в другое подразделение или в другую организацию как можно скорее, если там работает умелый начальник.

⊕ Найти хороших наставников и быть готовому у них учиться, а также консультантов по карьере (столь популярный в последнее время «коучинг»).

⊕ Выбрать оптимальный темп карьерного продвижения – стараться не допускать, чтобы карьера развивалась очень быстро или слишком медленно по сравнению с другими.

⊕ Помогать своему непосредственному руководителю добиваться деловых успехов. Именно такой руководитель, добившийся значительных профессиональных достижений благодаря помощи сотрудника, является для него своего рода «карьерным локомотивом».

⊕ Думать об организации как о внутреннем рынке труда и не забывать о внешнем рынке труда.

⊕ Помнить, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда... уметь оценить эти изменения – важное качество, способствующее успешному развитию карьеры.

Предлагаемая нами технология карьерного самоменеджмента апробирована автором в ходе планирования и развития карьеры руководителей и специалистов в системе государственной и муниципальной служ-

бы. Элементы технологии были также использованы в рамках проекта «Современные кадровые технологии формирования кадрового резерва» во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС). Представленная технология дает возможность достаточно полно и глубоко провести психологическую самодиагностику карьерного потенциала личности и наметить пути реализации карьерных возможностей.

1.4.2. Порядок рождения в семье и карьера

В дополнение к факторам, участвующим в формировании личности, важное влияние на всю последующую жизнь человека, в том числе и на его профессиональный путь и карьеру, оказывают порядок рождения и ролевая позиция в семье («внутрисемейный статус»). Какими мы будем в своем представлении, как будем реагировать на события и общаться с окружающими людьми, каковы будут наши притязания и ожидания – все это, по мнению психологов, во многом определяется отношением к нам в семье. «Позиция ребенка среди братьев и сестер имеет важнейшее значение во всей его последующей жизни», – утверждал Зигмунд Фрейд.

Именно в семье ребенок получает первые навыки взаимодействия в группе, при этом сам факт порядка рождения детей в значительной мере определяет ту ролевую позицию, которую в этой первой «команде» занимает ребенок. Существенную роль в формировании тех или иных особенностей играет и родительская позиция, которая существенным образом отличается по отношению к старшим, средним, младшим и единственным детям.

Так, например, рождение первого ребенка обычно приходится на период самоутверждения родителей, которые активно включают в этот процесс и ребенка, самоутверждаясь в том числе и с его помощью. Последующие дети, за исключением самого младшего, воспитываются уже в более спокойной и размеренной атмосфере и занимают не столь значительное место в семье. Последний же, младший, ребенок в семье вновь занимает «трон», купаясь во всеобщем внимании и заботе.

Характеристики, определяемые различным порядком рождения в семье, представленные в статье, построены как на исследованиях автора, так и на данных из работ ряда отечественных и зарубежных психологов: российского специалиста в области социальной и управленческой психологии, доктора психологических наук Ю.В. Синягина, австралийского психолога, специализирующегося в области семейной психологии, У. Тоумена, американского врача-психотерапевта Р. Ричардсона, американского психолога-консультанта Р. Мея.

Рассмотрим общие тенденции, связанные с положением человека в семье, с тем местом в «семейном созвездии», которое он занимал, будучи ребенком.

У **старшего ребенка** в семье заметно развито чувство *ответственности*. Безраздельная любовь и забота родителей в первые годы жизни придают старшему ребенку чувство определенной устойчивости и уверенности. С раннего детства он уже выполняет несложные поручения, ему доверяют присматривать и ухаживать за младшими детьми, ожидая, что он будет подавать им хороший пример. Родители обычно поверяют старшему свои заботы, делятся с ним своими планами. В результате старший часто приобретает многие родительские качества: умеет быть воспитателем и принимать на себя ответственность.

Предпочтительное положение старшего ребенка в семье, отмечает Р. Мей (1994), давно признано народными традициями и обычаем передавать старшему наследнику корону или аристократический титул или просто крестьянский надел земли. В то же время чрезмерно развитое чувство ответственности может стать тяжелым бременем. Старший ребенок превращается в тревожную личность, стремящуюся к совершенству, в человека, который боится расстроить своих родителей или другую авторитетную фигуру, и не имеет права на ошибку.

Зачастую старший ребенок бывает *перегружен родительскими амбициями*, надеждами и ожиданиями. В итоге он может прожить «не свою жизнь», потратить все силы и жизненную энергию не на поиск «своего места под солнцем» и раскрытие собственного, в чем-то уникального потенциала, а на реализацию родительских устремлений. Причем эти устремления не обязательно могут совпадать с собственными желаниями и возможностями старшего ребенка.

Другое раннее и по-своему исключительное воздействие на старшего ребенка, по мнению Р. Ричардсона (1994), состоит в том, что его появление на свет – это событие огромной важности для родителей. Как правило, первенца с нетерпением ждут и уделяют самое пристальное внимание всему, что с ним происходит: первая улыбка, первые самостоятельные шаги, первые слова замечаются и заносятся в специальный «дневник ребенка», создается особый детский фотоальбом.

Развитие родившихся позже детей уже более знакомо родителям, теряется «эффект новизны», и каждый следующий ребенок получает меньше внимания, становится привычным (исключение в этом отношении – младший, последний ребенок). Первый же ребенок – это прежде всего эксперимент для самих родителей.

Л.Н. Толстой справедливо заметил устами одного из персонажей «Войны и мира», что со старшими детьми всегда мудрят, хотят сделать что-нибудь необыкновенное. Развивая эту мысль, Ю.П. Попов в своей книге «Ладить с детьми...» (1998), пишет, что воспитание старшего ребенка одновременно является процессом становления самих родителей как воспитателей. Многое из того, что усваивается только через личный

опыт, приобретается родителями и потом отшлифовывается именно на хлопотах, связанных с первенцами; они невольно превращаются в семейный эксперимент. То их опекают больше, чем нужно, то, наоборот, спрашивают с них без учета возрастных возможностей. Немало всяких погрешностей воспитания отражается на их детской судьбе. И первая ошибка среди всех – от них зачастую до срока ждут взросления. Если приобщение детей раньше времени к взрослой жизни и случается в семье, то оно выпадает на долю старших.

Акцент на высокие достижения делает старшего ребенка более серьезным, менее склонным к играм, чем другие. Он обычно упорно трудится и *добросовестен* во всем, за что берется. Появление второго ребенка в семье, особенно того же пола, что и старший, еще больше стимулирует один из общих стереотипов поведения старшего ребенка: он очень старается быть хорошим, трудолюбивым, надежным, чтобы родители продолжали его любить по крайней мере не меньше, а то и больше, чем новорожденного. Родители неосознанно усиливают эту тенденцию, говоря старшему, что он (или она) больше и умнее новорожденного, а следовательно, лучше, несмотря на то, что сейчас все внимание родителей поглощено малышом.

Старшие дети учатся идентифицировать себя с родителями и часто в итоге становятся *хранителями статус-кво*. Они первыми передают семейные традиции, устои, мораль, неписанные правила своим младшим братьям и сестрам, а позже, во взрослой жизни, пытаются распространить их на остальной мир. Они могут стать столь *консервативными* и ригидными, что не желают принимать какие-либо изменения или компромиссы. Им свойственна повышенная чувствительность к проявлениям личного неуважения и нетерпимость к чужим ошибкам. Все это существенно затрудняет внедрение каких-либо организационных нововведений в трудовых коллективах, состоящих преимущественно из старших детей.

«Проблемные зоны» личностного развития старшего ребенка:

- гипертответственность;
- недостаток гибкости, консерватизм, нежелание идти на компромисс;
- трудности в приобретении друзей.

Карьера старшего ребенка

Для старших детей уже во взрослой профессиональной жизни карьера является достаточно значимой и важной составляющей жизненного успеха. Многие из тех, кто сделал блестящую карьеру в различных

областях деятельности, в том числе и в сфере государственной службы, были старшими детьми в своих семьях. Более половины президентов США являлись старшими сыновьями. 21 из 23 первых американских астронавтов были старшими или единственными в семье. По данным М. Ноорес и J. Harper (1987), приводимым Ю.В. Синягиным (1998), среди управленцев и руководителей заметно явное преобладание старших и единственных детей.

На карьеру и жизненный путь старшего ребенка оказывает определенное влияние пол других детей в семье (Ричардсон, 1994).

Старшая сестра сестер обычно является достаточно яркой, независимой и сильной личностью, способной заботиться и о себе, и о других. Склонна быть хорошо организованной, доминирующей, редко принимает советы и помощь от других. В качестве руководителя может быть несколько отчужденной, доверяющей только себе, с трудом делегирует полномочия и ответственность своим подчиненным.

Старшая сестра братьев на работе является хорошим, хотя и не слишком усердным сотрудником. Удачно справляется с ролью посредника при конфликтах, может оказать тонкое влияние на своего шефа-мужчину.

Если она занимает руководящее положение, то выполняет свои обязанности с большим вниманием и тактом, распределяя работу между сотрудниками и делегируя им часть полномочий (при этом одним из основных мотивов подобного управленческого поведения является желание освободить себе время).

Мужчины обычно бывают самой важной составной частью ее жизни, ее «любимой игрушкой». Чем больше у нее братьев, тем более справедливо это утверждение по отношению к ней. Она может не задумываясь бросить собственную работу, чтобы заботиться о муже: она ставит ему жизненные цели, ведет хозяйство, воспитывает детей (так называемая «карьеря в тени мужа», когда женщина «растворяется» в карьере мужа, создавая ему все условия для успешного профессионального и должностного продвижения).

Мужчинам нравится старшая сестра братьев, поскольку ее можно по праву назвать «славным малым». Она, как правило, не конкурирует с ними и часто заменяет им мать настолько, что они уже не могут думать о ней романтически.

Старший брат братьев очень часто становится лидером среди мужчин. Ему нравится быть во главе во всех областях жизни. Нацелен на успех и добивается его. Хорошо управляет другими, особенно мужчинами, но редко кого подпускает к себе на близкое расстояние, предпочитая рациональный, а не эмоциональный стиль взаимоотношений.

Если на работе он занимает подчиненное положение, то либо принимает авторитет вышестоящего мужчины-руководителя и стремится

превзойти его, либо попытается занять его пост (и это будет для него наиболее желательным и удачным).

Старший брат сестер также любит быть лидером, но без авторитарности (он легок в обращении и более мягок, чем старший брат братьев). Достаточно успешен как руководитель в коллективах, где работают преимущественно женщины (и в то же время способен поддерживать хорошие отношения с большинством мужчин). Стремится, чтобы работа была выполнена, но не в ущерб отношениям. Может хорошо проявить себя в общественных отношениях, рекламе, хотя его призвание – педиатрия.

У младшего ребенка складывается особое положение в семье. И это находит свое отражение в народном творчестве. Как правило, в народных сказках младшей дочери достается в мужья принц, а младший сын, благодаря необыкновенной удачливости и сверхъестественному везению, достигает величия и богатства для себя и своей семьи.

Младшему уделяется много внимания, поскольку остальные члены семьи чувствуют определенную ответственность за него. Младший ребенок оказывается малышом для семьи в такой степени, что даже в старости многие из них продолжают казаться маленькими детьми и даже внешне сохраняют юные черты.

С младенчества, да и в юности младший ребенок окружен всеобщим обожанием как со стороны родителей, так и со стороны старших братьев и сестер. Все они многое делают за него, опекают, заботятся, ему прощается больше, чем остальным детям. Отсюда и доброжелательное отношение такого ребенка к миру, к окружающим людям, естественное ожидание, что все будут его любить так же, как и он всех. Повзрослев, младшие дети привыкают ожидать от жизни только хорошего, становятся великими оптимистами и обычно пользуются искренней любовью окружающих.

Но существует опасность, что чрезмерная опека и забота могут избаловать ребенка, и он приучится к мысли, что весь мир должен нянчить и утешать его всю оставшуюся жизнь. А когда его ожидания не оправдываются, он обижается на всех и вся, чувствуя себя незаслуженно отвергнутым.

Младший ребенок бывает *лишен внутренней самодисциплины* и сталкивается с трудностями в ситуациях, требующих самостоятельного принятия ответственного решения. Подобная личностная черта объясняется привычкой младшего уже с раннего детства к тому, что рядом с ним всегда находится кто-то старший и более опытный, чтобы позаботиться о его делах и посоветовать или принять за него важное решение.

Младший также способен броситься в другую крайность: демонстративно отвергать любую помощь. Он может оказаться бунтарем, если старшие проявляют по отношению к нему гиперопеку, руководят каждым движением. В отличие от старших, нацеленных на сохранение традиций и

преимущества в обществе, семье, на работе, младшие заняты ниспровержением общественных установлений и обычно *настроены против любой иерархии*, но без прямой конфронтации.

Несмотря на склонность к бунту против авторитетов, младший будет скорее *последователем*, чем лидером. Он в состоянии достаточно легко адаптироваться к любому стилю руководства, если он принимает руководителя как человека. Если же он сам окажется в позиции лидера, то последователи будут его любить, но его авторитет не будет приниматься слишком серьезно. В основном, младший ребенок остается зависимым от других, даже если и бунтует против правил.

В поведении младшего заложено определенное противоречие: он нередко сам выбирает более старшего партнера и впоследствии сам же борется против его контроля.

Младшие зачастую имеют «приключенческий» (иногда даже несколько авантюрный) подход к жизни и легко берутся за новое. В этом отношении если в организации или рабочей группе трудится достаточно большое число младших детей, то различные нововведения и реорганизации могут пройти менее болезненно по сравнению с ситуацией преобладания в организации старших детей.

«Проблемные зоны» личностного развития младшего ребенка:

- отсутствие внутренней самодисциплины;
- затруднения в принятии самостоятельных решений;
- достижение меньших успехов в жизни по сравнению со старшими детьми.

Карьера младшего ребенка

Обычно тем или иным образом, сознательно или неосознанно младший старается всю жизнь догнать старшего. И это может у него не получиться, выбери он ту же профессиональную сферу, то же жизненное поприще, которое избрал старший. Вероятность успеха в карьере существенно возрастает, когда младший уходит в совершенно другое поле деятельности и избирает жизненный стиль, в котором он может преуспеть благодаря своим собственным склонностям и способностям.

Проведенное Ю.В. Синягиным (1998) исследование композиции более 90 управленческих команд показало, что наиболее эффективным сочетанием является объединение в одной команде младших и старших детей при первом лице – младшем ребенке (?!). В то время как 75% неэффективных управленческих команд состояли преимущественно из единственных и старших детей.

Подобные, в чем-то неожиданные на первый взгляд, результаты могут быть объяснены данными дополнительных исследований, показав-

ших, что мотивация власти больше выражена у руководителей, являвшихся младшими детьми в семье (у их коллег – старших и единственных – выше оказалось стремление к самопрезентации). Окруженный миром старших и взрослых младший еще в детстве может почувствовать некоторую неполноценность и, как следствие, у него развивается амбициозность, потребность во власти и желание во что бы то ни стало превзойти всех остальных, руководить ими, когда он вырастет. В то же время младшие дети в значительно большей степени ориентированы на взаимодействие (в отличие от ориентированных на себя единственных детей) и по сравнению со старшими более невозмутимы и расслаблены.

Уже цитируемый нами Р. Ричардсон (1994) описывает возможные направления и особенности карьерного пути для младших детей в зависимости от пола других детей в семье.

Младшая сестра сестер обычно является хорошим исполнителем, если занимается работой по определенному алгоритму, которая требует высокого качества, но в большей степени носит автоматический характер (например секретарь или диктор на радио). Может быть иногда успешна и в творческой деятельности, но слишком часто бывает непредсказуемой и неустойчивой в своих профессиональных навыках (подобная черта нивелируется, если рядом находится старший мужчина или женщина, которые помогают ей направить свои способности в нужное русло и раскрыть творческий потенциал). Она в состоянии сопротивляться сильному лидеру, но сама таковым не является и часто затрудняется в принятии решений.

Младшая сестра братьев редко бывает увлечена карьерой. Ей лучше удастся роль исполнителя под руководством старшего мужчины.

Младший брат братьев лучше работает, соревнуясь с коллегами или имея руководителя, следящего за ним. Предпочитает быть ведомым, в противном случае предлагает эксцентричные и часто неприемлемые идеи изменений. Поскольку младший сын зачастую проигрывает старшим братьям в интеллекте до достижения зрелого возраста, он нередко обращается к физической активности (спорт, танцы) или же уходит в творческую среду (живопись, театр).

Младшему брату сестер благодаря его особой позиции (он не только младший, но еще и единственный ребенок мужского пола, как правило, желанный для родителей) не приходится много трудиться, чтобы выделиться. В работе он, даже если и достаточно способный, не всегда желает прилагать усилия. Когда увлечен делом и наделен талантом, то может стать знатоком и высококвалифицированным специалистом в своей области. Однако встретившись с полосой неудач, быстро отступает и не всегда остается на первоначально намеченном пути. Лучше работает в тех областях, где деятельность регламентирована и не требует самостоятельности.

Описать личностные характеристики **среднего ребенка** наиболее сложно. Он в одно и то же время является старшим для тех, кто родился после него, и младшим для тех, кто родился раньше. Средний получает, как правило, меньше родительского внимания и заботы по сравнению с первенцем или последним ребенком в семье: исследования, проведенные в многодетных семьях, показывают, что любимцами семьи в подавляющем большинстве случаев оказываются старший и младший. Средние дети *немного «заброшены»*, именно им приходится донашивать одежду старших, им переходят «по наследству» уже далеко не новые игрушки.

Средний ребенок может колебаться между попытками походить на старшего и стремлением вернуться к роли опекаемого младенца, не имея твердых ориентиров для выделения собственной индивидуальности. И хотя средний ребенок находится в более спокойной (со стороны родительского отношения), расслабленной атмосфере, сопутствующей повторным рождениям детей в семье, его неизбежно подстерегают *ситуации соперничества*. Причем, средний вынужден вести борьбу, что называется, на два фронта: он соперничает как со старшим, более умелым и сильным, так и с младшим, занимающим привилегированное положение в семье.

Как никто другой, средний ребенок чувствует несправедливость жизни. В своих попытках доказать собственную значимость (а менее выгодная «стартовая» позиция в семье еще больше обостряет и распаляет честолюбие) средние дети подчас становятся *разрушителями*. Они могут превратиться в саморазрушителей, злоупотребляя едой, алкоголем, наркотиками; могут стать социальными разрушителями – малолетними преступниками или членами преступных группировок (но редко крупными воротилами и вожаками). Консультанты-психологи нередко сталкиваются с «ущербно-амбициозной» моделью развития личности, характерной для второго ребенка в семье.

Уже в зрелом возрасте средние дети менее способны проявлять инициативу и мыслить независимо. У них наиболее *низкая мотивация к достижению*, особенно отчетливо это проявляется в учебе. Американские специалисты советуют отправлять средних детей учиться в колледж в самую последнюю очередь из всех остальных членов семьи.

Менее выраженная мотивация к достижениям в профессиональной деятельности в определенной степени подтверждается данными нашего исследования, проведенного в 1999–2001 гг. среди аспирантов Дальневосточного государственного университета (г. Владивосток). Всего в исследовании приняло участие 180 аспирантов гуманитарного и естественнонаучного направлений обучения. В качестве психологической методики использовался тест определения общей и социальной самооэффективности М. Шеер и Дж. Маддукс (M. Sheier, J. Maddux) в адаптации А.В. Бояринцевой под руководством Р.Л. Кричевского (приложение 3).

С помощью понятия самоэффективности можно оценить способность людей к осознанию своих способностей и к использованию этих способностей оптимальным образом. По сути, самоэффективность – это основанная на знании и прежних переживаниях убежденность человека в своей способности достигать определенного результата при определенных затратах. Чем самоэффективность выше, тем больших результатов ожидает от себя человек при равных затратах. Введя данное понятие, А. Бандура (Bandura) акцентировал внимание на то, что даже при наличии более чем скромных способностей умелое их использование позволяет человеку достигать высоких результатов. В то же время наличие высокого потенциала автоматически не гарантирует и высокие результаты, если человек в силу тех или иных причин не верит в возможность этот потенциал в полной мере реализовать на практике и не пытается воспользоваться всем тем, что дано ему природой и обществом (Хьелл, Зиглер, 1997).

Данные по степени выраженности самоэффективности в деятельности и общении у аспирантов, отличающихся порядком рождения в семье, отражены в табл. 1.7 и свидетельствуют о том, что аспиранты, являющиеся средними детьми в семье, обладают достоверно значимо меньшей самоэффективностью в деятельности (иными словами, в меньшей степени нацелены на реализацию своего профессионального потенциала). В то же время именно аспиранты – «средние дети» имеют наиболее высокую социальную самоэффективность, то есть обладают способностью легко устанавливать контакты, входить в доверие, тонко чувствовать настроения и эмоциональные реакции окружающих, адаптироваться к различным ситуациям.

Таблица 1.7

Степень выраженности самоэффективности в деятельности и общении аспирантов в зависимости от порядка их рождения в семье (в баллах)

Психологический признак	Порядок рождения ребенка в семье			
	Старший	Средний	Младший	Единственный
Самоэффективность в деятельности	8,34	6,86	7,59	8,42
Самоэффективность в общении	5,97	7,42	6,56	5,12

Примечание. На темном фоне выделены показатели, по которым обнаружены достоверно значимые различия между представителями соответствующих групп ($p < 0,05$). По остальным, не выделенным показателям, достоверно значимых различий не обнаружено.

«Проблемные зоны» личностного развития среднего ребенка:

- затруднения в самоопределении и формировании индивидуального личностного стиля;
- низкая мотивация к достижению;
- вероятность развития в социально- и саморазрушительном направлениях.

Карьера среднего ребенка

Средние дети достаточно успешны в профессиях сферы «человек-человек», то есть там, где необходимо проявлять достаточно высокий социальный интеллект и коммуникативную гибкость.

Поскольку с ранних лет средние дети сталкиваются с необходимостью уживаться и со старшими, и с младшими братьями и сестрами (которые бывают наделены подчас совершенно разными характерами), они умеют хорошо ладить и вести дела с разными людьми уже во взрослой жизни. Они обычно дружелюбны со всеми, сами активно стремятся к установлению дружеских взаимоотношений.

Средний ребенок – прирожденный дипломат, удачливый стратег и тактик в переговорных процессах. Он может сделать достаточно успешную карьеру на таком профессиональном поприще, где требуется тактичное, внимательное и неагрессивное отношение к клиенту (например в сфере сервиса). Поскольку в жизни средние дети жаждут теплоты, заботы и положительных эмоциональных переживаний, они могут направиться в сферу развлечений и увеселений.

На развитие личности среднего ребенка чрезвычайно важное влияние оказывает пол и возраст старших и младших детей. При этом существует широчайший спектр средних позиций с вариациями в возрасте, количестве и половой принадлежности остальных детей в семье.

В самом общем случае средний ребенок будет иметь большую часть характеристик той позиции, к которой он ближе всего. Например, средний ребенок, который ближе по возрасту к старшему в семье или является вторым из четырех и более детей, больше будет походить на старшего. Если средний ребенок находится на нижнем конце порядковой шкалы, его личностные особенности будут приближаться к младшему. Средний ребенок, находящийся в самом центре этой шкалы, вероятно поровну разделит характеристики младшего и старшего и окажется наименее определенным из всех средних детей.

Если все дети одного пола, средний ребенок занимает самое невыигрышное положение. Он (или она) получит меньше всего внимания и будет подавлен неизбежностью конкуренции. Такой средний ребенок может оказаться наиболее тревожным и самокритичным. При планировании будущей карьеры он настроен скорее на избегание неудач, склонен выстраивать негативные карьерные сценарии, то есть акцентирует свое внимание больше на возможных неудачах и препятствиях, нежели на

перспективах и успехах. Иными словами, подобные семейные условия (одинаковый пол всех детей) способствуют формированию у среднего ребенка низкой самооэффективности.

Когда средний ребенок растет среди старших и младших детей противоположного пола, он (или она), несмотря на прочие неблагоприятные факторы, может получать наибольшую заботу и внимание в семье. Такой средний ребенок может вырасти настолько избалованным, что для него вопрос о супружестве даже не встает, поскольку его домашнюю ситуацию (в условиях современного западного брака, подразумевающего жизнь с одним супругом) повторить невозможно. Уже повзрослев, этот ребенок, вероятно, будет иметь трудности в приобретении друзей и установлении контактов со сверстниками одного с ним пола. Так, юноше, например, нежелателен выбор военной карьеры, связанной с постоянным, зачастую вынужденным общением в закрытых, мужских сообществах.

Положение **единственного ребенка** в семье расценивается специалистами как неоднозначное и достаточно сложное. Он становится средоточием подчас непомерной родительской любви, заботы, надежд и ожиданий. На долю такого ребенка приходится гораздо больше внимания и поучений, чем на ребенка из многодетной семьи. Ему несомненно сложнее «оторваться» от родителей, стать независимым, перерезав своего рода «пуповину», которая связывает его с родительским домом (отсюда поздние браки у единственных детей или периоды длительного забвения ими своих родителей при реализации возможности вырваться из родного гнезда и вести самостоятельную жизнь).

Поскольку единственный ребенок никогда не вытесняется младшим братом или сестрой, он более свободно и непринужденно чувствует себя наедине с самим собой и имеет более высокий уровень самооценки. Он меньше, чем, например, старший, страдает от потери авторитета, ожидает и легко принимает помощь, когда испытывает в ней потребность.

Единственный ребенок многого требует от жизни и, как правило, отличается *высокой мотивацией достижения* в школе и последующих областях приложения сил. Обычно он отличается успехами в учебе, эрудирован, имеет высокие показатели при проверке знаний и логических способностей. Но в то же время, обладая стремлением к совершенству во всем, чем занимается, единственный ребенок может столкнуться с так называемым «синдромом альпиниста» (или «синдромом отличника»): любой промах и неудача на пути к вершине зачастую расценивается им как полный провал и переживается исключительно болезненно (ощущение, будто сорвался в пропасть).

В отличие от среднего единственный ребенок не привык к близкому общению с другими детьми; он просто не имеет опыта и знаний, как вести себя с разными людьми, поскольку с детства лишен возможности уже в семье приобрести навык установления разнообразных социальных контактов. Единственный ребенок на протяжении всей жизни психологически наиболее комфортно будет себя чувствовать в *одиночестве*. Это,

правда, вовсе не означает, что единственный ребенок не в состоянии установить дружеские отношения с другими людьми или не может плодотворно работать в группе. Но все же наиболее предпочтительна для него собственная компания.

Имея меньше возможностей для игры с другими детьми, единственный ребенок обычно менее игрив и даже в детстве может походить на миниатюрного взрослого. Ранние взрослые разговоры дают ему высокое развитие речевых навыков. Хотя и привыкание к человеку для установления конструктивных и достаточно теплых отношений требует у единственного ребенка значительного времени, во взрослом возрасте большинство из них вполне социально адаптивны.

«Проблемные зоны» личностного развития единственного ребенка:

- стремление к совершенству во всем и, как возможное следствие, очень болезненное переживание промахов и просчетов;
- требовательно-иждивенческая позиция: «мне все обязаны»;
- затруднения в создании и сохранении эмоционально теплых и близких отношений с людьми.

Карьера единственного ребенка

Единственный сын. Обычно он объект гордости и обожания обоих родителей, домашний любимец. Он уверен, что и весь остальной мир будет относиться к нему с таким же восторгом. Другим не следует ожидать от него особой помощи и поддержки. Единственный сын не отступит от своего пути ради кого бы то ни было. Он плохо приспособлен к равным отношениям и уже с детства привык, чтобы родители заботились и удовлетворяли все его потребности, позволяя ему быть «маленьким гением». Поэтому и от окружающих, будь то жена или коллеги по работе, он ожидает, что они облегчат ему жизнь, не требуя ничего взамен.

При выборе и реализации карьеры единственный сын опирается на высокую мотивацию достижения. По большому счету, ему необходимо, чтобы на работе демонстрировались и признавались его высокие достижения и успехи – так, как это было в родительском доме.

Единственная дочь. Часто имеет представление о себе как об особом лице («Её Величестве») и обычно испытывает существенный дискомфорт, когда к ней относятся иначе. Она сверхзащищена собственными родителями, и это заставляет ее впоследствии ожидать такой же защиты и заботы от коллег по работе, руководителя, друзей, мужа.

Единственный сын – наиболее трудная для нее пара и в личной жизни и на работе в качестве руководителя, так как маловероятно, что он будет тешить ее самолюбие, а она – стремиться угождать его потребностям. Из всех возможных пар именно у подобной может возникнуть наибольшее количество проблем при рождении ребенка.

Единственная дочь обычно очень интеллигентна и компетентна в своей профессиональной деятельности. Но ее профессиональная карьера может «застопориться», а способности и таланты могут оказаться в должной мере невостребованными, если у единственной дочери не будет соответствующих условий для работы. Такие условия подразумевают близкую ей по духу рабочую обстановку, где она сможет работать одна или под руководством (скорее даже опекой и чуткой заботой) руководителя – старшего по возрасту мужчины.

В заключение отметим, что на жизненный и карьерный путь человека оказывает влияние, разумеется, не только порядок его рождения, положение в семье и количество братьев и сестер. Но именно рассмотренным признакам уделялось до настоящего времени незаслуженно мало внимания в исследованиях карьеры. Отчасти восполнить подобный пробел и было целью включения в монографию раздела, посвященного влиянию на карьеру образцов внутрисемейного поведения.

Для удобства восприятия узловые аспекты материала, рассмотренного в данном разделе монографии, в компактном виде представлены в табл. 1.8, отражающей влияние порядка рождения в семье на различные личностные особенности человека.

Таблица 1.8

**Влияние порядка рождения ребенка в семье
на его личностные качества**

Порядок рождения ребёнка в семье			
Старший	Средний	Младший	Единственный
1	2	3	4
Положение в семье			
Неизбежно получает с избытком родительское внимание. Это, с одной стороны, имеет позитивное значение : больше «стартовый капитал» – ему достаётся больше поддержки, больше помощи. Но негативная сторона его положения в том, что от него и большего ждут, больше давят	Двойственное положение в семье: и старший, и младший. Затрудняется в самоопределении и формировании отчетливой личности. Лишен авторитета старших и привилегий младших. Вынужден соревноваться как со старшим, более умелым, сильным, так и с младшим, более зависимым	Не был травмирован появлением новорожденного (ощущение особого положения). Ему уделяют много внимания, все остальные члены семьи чувствуют за него ответственность. Семья продолжает нянчить его, даже когда детство давно позади. К моменту его появления родители уже имеют опыт заботы о малышах и чувствуют себя спокойней и уверенней	Одновременно оказывается самым старшим и самым младшим в семье. В результате имеет многие свойства старшего , но может сохранить в себе детские качества до зрелого возраста. Фактически, может повторять характеристики родителя одного с ним пола, пока не столкнется с трудностями или стрессом, выявляющим его собственные свойства.

Окончание табл. 1.8

1	2	3	4
Уровень самооценки и ведущая мотивация			
Высокий уровень самооценки. Ориентирован на достижения. Из-за больших родительских ожиданий может потратить свою жизнь на реализацию родительских устремлений	Наиболее низкая мотивация к достижению, особенно в учёбе	Независимо от мотивации, родители ожидают от него гораздо меньше, оказывают меньшее давление. Соответственно, предъявляет к жизни меньшие требования	Высокая мотивация достижений. Многого требует от жизни. Более высокий уровень самооценки, чем у старшего, с меньшей потребностью контролировать других
Лидерские качества			
В результате освоения уже в детстве родительской роли по отношению к младшим умеет быть воспитателем, принимать на себя ответственность и выполнять роль лидера	Колеблется между попытками походить на старшего (явного лидера) и попытками вернуться к роли опекаемого младшего. Размыты ориентиры для выделения своего стиля	Несмотря на склонность к бунту, скорее будет последователем , чем лидером, и сможет легко адаптироваться к лидеру, который понравится	Больше напора и меньше сомнений , чем у старшего, возможно, потому, что не пришлось пережить травму: его, «одного единственного», не свергали с пьедестала
Коммуникативные качества			
Отчасти из-за привычки рассчитывать только на свои силы и идти своим путём, отчасти из-за того что лишён демонстративности и слишком серьёзен, испытывает по сравнению с другими большие трудности в приобретении друзей	Часто хорошо умеет вести дела с другими людьми , поскольку вынужден был научиться жить в мире и с младшими, и со старшими. Обычно дружелюбен со всеми, хорошо ведёт переговоры, дипломат	Если было хорошее обращение в детстве, лёгок в общении и популярен среди друзей. Если его дразнили и притесняли, будет робок и раздражителен с другими	На протяжении всей жизни наиболее комфортно будет чувствовать себя в одиночестве. Это не значит, что он не может входить в группу, но наиболее предпочтительна для него собственная компания

1.5. Гендерные аспекты карьеры

В современной теории и практике кадрового менеджмента гендер рассматривается как социальный пол, представляющий собой комплекс соматических, репродуктивных, социокультурных и поведенческих характеристик, обеспечивающих индивиду личный, социальный и правовой статус мужчины и женщины. Из всего набора перечисленных атрибутов нас интересуют проблемы реализации гендерных особенностей поведения личности в трудовой деятельности, в первую очередь связанных с карьерой как профессиональным ростом и должностным продвижением.

В условиях рыночной экономики актуализация новых ресурсов управления, составляющих потенциал гендерных отношений, является одним из путей повышения качества работы персонала. Гендерные исследования последних лет, посвященные изучению специфики проявления различий между мужчинами и женщинами в управлении, убедительно доказали, что организационное поведение во многом обусловлено гендерными ролями. В то же время гендерные аспекты мотивации карьеры остаются практически неизученным вопросом.

Исследователями гендерных факторов трудового поведения установлено, что в сфере карьеры различия «мужского» и «женского» характеризуются неравенством возможностей. Гендерное пространство определяет карьерные притязания и стратегии их реализации. На модели трудового поведения оказывают свое влияние устойчивые стереотипы мужской и женской карьеры. При этом представления о женской карьере формируются, как правило, в сравнении с мужской карьерой, противопоставлении карьеры и личной жизни, семьи.

Существенные гендерные различия проявляются в сфере целеполагания людей относительно профессиональных и личностных достижений: мужчины и женщины по-разному воспринимают и оценивают успех. Мужчины склонны распространять профессиональный успех на успешность жизни в целом, в то время как женщины четко дифференцируют профессиональные достижения и благополучие в других сферах жизни. Мужчины воспринимают успех как должностное продвижение и рост материального благосостояния, а профессиональный неуспех – как тотальную жизненную неудачу. Для женщины успех ассоциируется с ситуацией, когда «все хорошо и в личной жизни, и в семье, и на работе», то есть присутствует гармония всех сторон жизни.

В выборе карьерных стратегий женщины также проявляют большую гибкость.

Эдгар Шейн (E.Schein), исследовавший деловую карьеру, выделил семь основных карьерных стратегий («якорей»), с помощью которых можно характеризовать карьерные устремления человека и место карьеры в системе его жизненных ценностей.

1. *Профессиональная компетентность* – установка, связанная с поиском человеком признания своих способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.).

2. *Менеджмент*. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на должность, позволяющую управлять организацией дела: объединять усилия других людей и нести полноту ответственности за конечный результат.

3. *Автономия (независимость)*. Первичная забота для личности с этой карьерной ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

4. *Стабильность* – карьерная ориентация, обусловленная потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы; различают два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства.

5. *Служение*. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше».

6. *Вызов*. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – и конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач.

7. *Предпринимательство*. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску.

На основе данной классификации разработана методика «Якоря карьеры», которая широко используется в исследованиях карьеры, в том числе гендерных различий в карьерной мотивации.

В нашем исследовании карьерных притязаний приняли участие 238 молодых специалистов, пришедших на работу в вузы г. Владивостока в 2001 – 2003 гг., среди них 153 женщины и 85 мужчин. Анализ полученных результатов тестирования и анкетирования показал, что в карьерных установках опрошенных мужчин и женщин существуют различия, которые касаются таких карьерных стратегий, как «профессиональная компетентность», «менеджмент» и «вызов».

У женщин в сравнении с мужчинами более выражена карьерная установка на «профессиональную компетентность» (расхождение в 1,5 раза)³⁰. В женских стратегиях реализации карьерных притязаний, как подтверждается исследованиями отечественных авторов, существенную роль играет профессиональный, а не должностной рост. При этом движение вверх по должностной лестнице оценивается как вертикальная карьера, а содержательное освоение профессии, профессиональный рост – как горизонтальная.

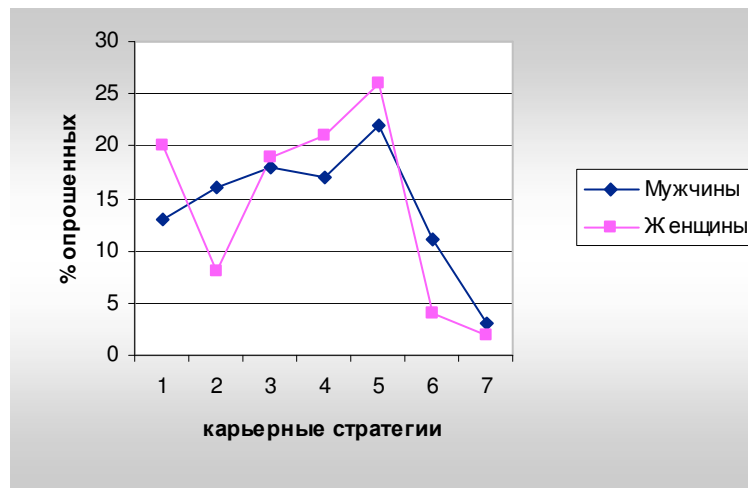
Сравнение структуры мотивов карьерного продвижения женщин и мужчин выявляет особенность, которая проявляется в большей ориентации женщин на отношения между людьми. Внутренняя сензитивность женщин порождает особую чувствительность к состоянию других людей и в значительной степени регулирует их карьерную мотивацию. Если мужчины в осуществлении карьеры руководствуются принципами «все

³⁰ Достоверность различий в выборе карьерных стратегий мужчинами и женщинами доказана с помощью χ^2 – углового преобразования Фишера.

средства хороши» и «цель оправдывает средства», то женщины готовы поступиться карьерными целями ради сохранения отношений.

У мужчин по сравнению с женщинами более выражены карьерные ориентации на менеджмент (расхождение в 2 раза) и вызов (почти в 3 раза). Это говорит о том, что для мужчин более действенным мотивирующим фактором карьеры является управление людьми, их, прежде всего, интересует возможность объединять усилия других людей, полнота ответственности за конечный результат. Наряду со стремлением руководить, доминирующей карьерной мотивацией мужчин является преодоление препятствий, решение трудных задач. Рутинная, ежедневная работа может привести к демотивации, потере трудового энтузиазма.

Как для мужчин, так для женщин такие карьерные стратегии, как «служение» и «стабильность» являются ведущими в мотивации карьеры. Ключевую роль при выборе карьерной стратегии играет стремление работать в организации, в которой реализуются жизненные ценности, связанные с социально значимой деятельностью, и, кроме того, обеспечивается достаточно длительный срок занятости, стабильно выплачивается заработная плата (рис. 1.8).



- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| 1 – профессиональная компетентность | 5 – служение |
| 2 – менеджмент | 6 – вызов |
| 3 – автономия | 7 – предпринимательство |
| 4 – стабильность | |

Рис. 1.8. Выбор карьерных стратегий в зависимости от гендерного фактора

На преимущественном выборе карьерной стратегии «стабильность» отражается сложившаяся в стране в настоящее время экономическая ситуация, которая характеризуется неустойчивостью, непредсказуе-

мостью, нарастающим разрывом между социальным и экономическим положением: люди с высоким уровнем образования и квалификации переходят на все более низкие ступени экономического благосостояния.

В нашем исследовании также выявлено, что гендерно не детерминированы карьерные стратегии «автономия» и «предпринимательство». Причем «автономию» в качестве карьерной ориентации выбирают 18% респондентов и это достаточно высокий показатель, а «предпринимательство» – только 3% опрошенных. Это может объясняться стремлением молодых специалистов, как мужчин, так и женщин, к сохранению индивидуальности и недостаточным опытом для расширения поля профессиональной деятельности и создания нового в начале трудовой жизни.

Изучение материальных факторов карьерной мотивации сопряжено с дополнительными сложностями, связанными с трудностью выяснения реальных внутренних предпочтений и склонности людей в ходе анкетирования и интервью давать социально желаемые ответы. Тем не менее, нами установлено, что в структуре мотивов карьеры «денежная мотивация» не является доминирующей, но всегда входит в мотивационное ядро. При этом у мужчин материальные мотивы чаще занимают второе место в иерархии мотивов карьеры, а у женщин – третье после самореализации и интереса к содержанию труда. Только в ситуации обострения страха за финансовое благополучие членов семьи, близких женщина может руководствоваться материальными мотивами при построении карьеры.

Обобщение различных отечественных и зарубежных исследований гендерных аспектов мотивации карьеры позволяет выявить особенности мужской и женской карьерной стратегии и предложить рекомендации по учету данных особенностей в практике трудоустройства и построения карьеры в организации (табл.1.9; 1.10).

Таблица 1.9

**Реализация мужской карьерной стратегии
в практике трудоустройства**

Особенности карьерной стратегии мужчин	Рекомендации по реализации в практике трудоустройства и карьеры
1	2
Как правило, карьера начинается с первых лет работы в организации	Уже в процессе собеседования при трудоустройстве необходимо наметить и обсудить с работодателем перспективы карьерного роста
Карьера воспринимается как достижение престижных и перспективных должностей	Важно понимать, что профессиональная и должностная карьера взаимосвязаны: получение очередной более высокой должности, как правило, предшествует период накопления профессионального опыта

Окончание табл. 1.9

1	2
Карьера рассматривается как существенная составная часть жизни. Если возникают проблемы личного характера, мужчины, как правило, ищут возможности компенсировать личностные затруднения достижениями в карьере	В данных ситуациях лучше руководствоваться принципом «Жизнь – это всегда больше, чем работа». Если в работе или личной жизни возникает неудача, следует расширить зону успешных действий (дополнительное обучение, общественная деятельность и т.д.)
«Личная стратегия» в карьере связана с достижением поставленной цели. Решающий вопрос перед каждой новой задачей по дальнейшему карьерному продвижению: «Что это даст в будущем, есть ли у данного конкретного шага перспектива?»	Перспективное планирование имеет свои несомненные преимущества, но в то же время существует опасность упустить нечто важное, что происходит «здесь и сейчас»
Одним из важных условий успешной карьеры является «резвая оценка степени риска», то есть сознательное взвешивание шансов на успех или проигрыш	Риск означает альтернативу: прибыль или потерю, победу или поражение, соответственно, рискуя, необходимо быть готовым к проигрышу
Успешное профессиональное и должностное продвижение обеспечивается созданием и поддержанием системы неформальных отношений и возникающих на неофициальных уровнях информационных каналов	Модель эффективного делового поведения строится не только на основе неформального взаимодействия. Следует учитывать, что в правила ведения российского бизнеса проникают нормы западного бизнес-поведения, где строго разграничивается деловое и неформальное поведение. Опасно выстраивать карьеру исключительно на основании родственных и дружеских связей – можно потерять друзей и осложнить отношения с родственниками
Развита потребность объединения в команду. Характерно «групповое поведение», когда признается ценной совместная деятельность по достижению значимого результата и принимаются во внимание личностные особенности членов группы, в том числе и негативные	В команде существует практика распределения ролей. Важно осознавать, какие роли заданы, и гибко перестраивать свое поведение в случае несоответствия роли и целей карьеры

Таблица 1.10

Реализация женской карьерной стратегии в практике трудоустройства

Особенности карьерной стратегии женщин	Рекомендации по реализации в практике трудоустройства и карьеры
1	2
Как правило, карьера начинается отсрочено через несколько лет после начала работы в организации	Необходимо заранее принять решение о сроке начала карьеры, продумать планы и варианты оптимального сочетания карьеры и семейной жизни
Карьера воспринимается как возможность для самореализации и личностного роста	Важно осознавать, что накопление определенного профессионального опыта должно сопровождаться повышением в должности, что и является объективным критерием успешной самореализации

Окончание табл. 1.10

1	2
Профессиональные и личностные проблемы четко разграничиваются, в случае конфликта однозначно выбирается тот или иной путь	Такой взгляд «или – или» значительно суживает возможности и пространство действий. Целесообразнее находить варианты согласования всех позиций, пусть даже через решение не всех проблем целиком, а их отдельных частей
«Личная стратегия» в карьере связана с решением проблемы в данном месте и в настоящий момент	Помимо учета текущей ситуации («здесь и сейчас») важно видеть перспективу, планировать время и управлять условиями карьерных достижений
Риск оценивается в качестве принципиально отрицательного момента и означает потерю, опасность. Его стараются по возможности избегать	Рассчитанный риск оправдан. Рискуя, мы подчас приобретаем больше, нежели упускаем в случае осторожного поведения
В построении карьеры сознательно избегают установления неформальных взаимно полезных отношений	Мужской тип поведения для женщины менее выигрышен, чем разумное использование всего богатства возможностей, характерных для женского стиля поведения
Не выражена потребность объединяться в группы и побеждать всем вместе, так называемый «командный дух». Как правило, отсутствует опыт деятельности в составе команды	Можно и в составе команды сохранять свою индивидуальность, личный успех, помноженный на успех многих, существенно увеличивает шансы в карьерном продвижении

Таким образом, женская мотивация карьеры в большей степени, чем у мужчины, имеет подвижный характер и может переструктурироваться под влиянием различных факторов.

Мужчины в карьерном продвижении более жестко ориентируются на статус и внешнее подтверждение карьерного успеха, а в карьерном поведении чаще проявляют стремление к сохранению ритуальных форм делового общения и реализации властных полномочий.

ГЛАВА 2

МОТИВАЦИЯ И ДЕМОТИВАЦИЯ К КАРЬЕРЕ

2.1. Мотивация и управление карьерой

2.2. Демотивация к карьере

**2.3. Психологическое и организационное
сопровождение карьеры. Карьерный тьюторинг**

2.1. Мотивация и управление карьерой

Один из наиболее крупных исследовательских проектов, связанный с планированием служебной карьеры, был осуществлен в Массачусетском технологическом институте (США). Реализация данного проекта была обусловлена резким падением мотивации к работе у большого количества специалистов инженерного профиля.

Часть инженеров направляла свою основную активность не столько на выполнение должностных обязанностей, сколько на межличностное взаимодействие с коллегами, непосредственно не связанное с решением профессиональных задач. Другая часть инженеров полностью утратила мотивацию к работе и обратила свою активность на семью и увлечения. Соответственно количество специалистов, заинтересованных в эффективной профессиональной деятельности, постоянно сокращалось.

В результате исследования, которое охватило свыше 3000 инженеров, работающих на разных уровнях и разных должностях, было выявлено пять ведущих факторов удовлетворенности работой и высокой мотивации к карьере. К их числу, как указывают финские специалисты по организационному консультированию (Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Ниссинен, 1993), относятся следующие приводимые ниже факторы.

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (возможность самовыражения). По сути, речь идет о том, в какой мере люди могут «блеснуть» своими сильными деловыми и личностными сторонами, могут ли они использовать в ходе профессиональной деятельности весь арсенал своих знаний и умений, насколько должностные и функциональные обязанности соответствуют уровню их профессиональной квалификации и мастерства. Исследование факторов мотивации к карьере, проведенное в начале 90-х годов американскими организационными психологами Центра производственных отношений (Университет штата Миннесота) Р. Ноэ, Э. Ноэ и Дж. Бахубер, также подтвердило важность фактора самореализации.

На примере 400 специалистов из сфер производства и обслуживания компьютерной техники, финансов и медицины, занимающих различные должностные позиции и находящихся на различных этапах карьеры, было показано, что мотивацию к профессиональному росту и служебному продвижению существенно повышает возможность применить на работе самый широкий круг профессиональных и личностных способностей и навыков.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой. Если первое можно определить в качестве

структурного фактора, то второе (отождествление, точное совпадение человека и его работы) является активизирующим фактором.

3. *Представление о значении выполняемых рабочих задач для организации (их ценность, статус)*. Как указывают финские организационные консультанты, «собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации». С этим полностью согласуются выводы уже упоминавшихся ранее американских исследователей Р. Ноэ, Э. Ноэ, Дж. Бахубер (1990) о максимальном влиянии на все основные аспекты мотивации к карьере так называемого фактора «профиля рабочей роли» (work role salience).

Профиль рабочей роли можно определить как оценку значимости выполняемых рабочих заданий и связанную с этим меру удовлетворенности избранной сферой профессиональной деятельности. Работники с высоким «профилем» уверены в важности их работы для организации и, как следствие, больше интересуются различными деталями и профессиональными тонкостями. Работники с низким «профилем» оценивают свою деятельность как не очень ценную и значимую для организации, что приводит к снижению интереса к выполняемой работе, меньшей вовлеченности в процесс собственного профессионального роста и совершенствования.

4. *Обратная связь*. Информация, полученная от непосредственного руководителя, коллег по работе или подчиненных и связанная с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой и повышает мотивацию к профессиональному росту и продвижению.

Многочисленные исследования показали высокую значимость роли руководителя в профессиональном развитии подчиненных. Работники имеют более высокий уровень мотивации к карьере, когда их руководители в полной мере используют свой «обучающий потенциал», то есть реализуют следующие управленческие роли и связанные с ними функции:

наставник (прояснение требований к качеству выполняемой работы);

советчик (помощь в определении цели карьеры и создании условий для ее реализации);

референтное лицо (компетентное консультирование по вопросам планирования карьеры, помощь в создании индивидуальной карьерной стратегии, обеспечение работника необходимыми ресурсами и контактами).

5. *Возможность работать самостоятельно* Сбалансированность власти и ответственности позитивно влияет на удовлетворенность работой и повышает мотивацию к карьере. Иными словами, самодисциплина – это цена свободы. Обычно люди готовы платить эту цену.

Принципиально важным результатом исследования явился вывод о том, что «данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности».

Так, например, во время первого года работы в определенной должности (причем, неважно, первое это или пятое место работы) основными мотивирующими факторами являются 3-й и 4-й – представление о значении выполняемых задач и обратная связь. Самостоятельность и возможности для профессионального самовыражения на этом этапе играют второстепенную роль. Но уже начиная со второго года и по пятый, возможность работать самостоятельно является ключевым мотивирующим фактором. Наличие обратной связи представляет значительный интерес первые три года.

После двух–трех лет работы на одном месте работник находится в «расцвете сил», на самом пике мотивации, после чего начинается постепенный спад. После пяти лет работы в одной и той же должности ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой. Как следствие, достижения в работе значительно снижаются, и происходит уже демотивация к профессиональному росту и развитию. Таким образом, длительность выполнения человеком одной и той же, существенно не меняющейся по содержанию работы, играет решающую роль в падении эффективности профессиональной деятельности.

Что же может предпринять организация и сам работник, чтобы поддерживать на достаточно высоком уровне мотивацию к профессиональному продвижению и развитию?

Действия, поддерживающие мотивацию к продвижению и росту персонала со стороны организации

1. Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемые горизонтальные перемещения по службе и ротации с интервалом примерно в пять лет. Причем, горизонтальную карьеру можно и необходимо сделать достаточно привлекательной в глазах персонала³¹.

2. Специалисты предлагают целый ряд изменений работы в рамках одного и того же должностного уровня, которые способствуют увеличению творческого элемента в работе и, в конечном счете, препятствуют уходу сотрудника из организации:

– создание временных рабочих групп для решения специфических проблем, особенно носящих комплексный характер и требующих глубокой проработки или долговременного планирования;

– конструирование дополнительных функциональных обязанностей таким образом, чтобы обновленная в профессиональном отношении деятельность не только вбирала в себя элементы старой работы, но и требовала новых знаний и навыков;

³¹ Подробнее о преимуществах и ограничениях горизонтальной карьеры см. главу 3.

- передвижение технических экспертов на позиции, предусматривающие руководство другими техническими работниками;
- использование отдельных сотрудников в качестве внутренних консультантов в различных подразделениях организации;
- активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

3. Реализация новых форм внутриорганизационного взаимодействия, внедрение элементов производственной демократии. Например, регулярные собеседования руководителя и подчиненного как составная часть эффективного управления.

4. Определение профессионального обучения, развития и роста персонала в качестве одного из приоритетов организации, создание отлаженной системы повышения квалификации.

5. Обеспечение сотрудников материальным вознаграждением, которое было бы, во-первых, не ниже, чем для таких же должностей в других организациях, а, во-вторых, связано с результатами труда.

Действия со стороны самого работника по обеспечению собственной мотивации к работе

1. Развитие личной самоэффективности³².
2. Резервирование достаточного количества времени для достижения ключевых конечных целей.
3. Формирование, сохранение и упрочение наиболее важных, связанных с ключевыми целями профессиональной деятельности организационных и человеческих контактов.
4. Ответственность за развитие собственной семьи и поддержание дружеских взаимоотношений вне работы.
5. Своевременное определение четкой, обдуманной позиции по главным жизненным проблемам и ценностям.
6. Установление оптимального делового и межличностного взаимодействия с непосредственным руководителем.

2.2. Демотивация к карьере и профессиональной деятельности

Рассмотрим процессы демотивации на примере работников высшей школы. В качестве модельного вуза нами выбран Владивостокский

³² Более подробно психологический феномен самоэффективности (применительно к карьере государственных служащих) рассмотрен в разделе «Подходы к исследованию профессиональной и должностной карьеры» учебно-методического пособия «Карьера в системе государственной службы» (Владивосток, 1998).

государственный университет экономики и сервиса (ВГУЭС), где стратегическим направлением кадровой работы выбрано управление мотивацией персонала вуза, внедрение современного мотивационного менеджмента.

Условия функционирования вуза в период перехода на рыночные механизмы, резкое сокращение государственного финансирования приводят к необходимости поиска новых ресурсов в работе с кадрами. Повысить эффективность деятельности персонала вуза можно за счет максимально полной реализации трудового потенциала сотрудников. В этом случае необходимо учитывать как объективные характеристики – содержание, специфику и условия труда, так и личностные особенности работников – ценности, установки, интересы, потребности, мотивы.

В основе профессиональной деятельности преподавателя вуза лежит сочетание мотивов – общетрудовых, педагогических и специфических для высшей школы. Для разработки системы управления мотивацией и эффективного стимулирования преподавательского труда необходимо выявить структуру мотивов профессиональной деятельности преподавателей и охарактеризовать мотивационный климат вуза в целом.

Обобщение результатов исследования, проведенного нами в 2001-2004 гг. в коллективе ВГУЭС, показало, что профессиональный выбор педагогов высшей школы, независимо от их возраста, обусловлен, прежде всего, интересом к профессии, желанием исполнять духовную миссию («сеять разумное, доброе, вечное»), стремлением реализовать педагогическое призвание и свой потенциал. Эти мотивы проявляют свою устойчивость и в выборе в качестве места работы вуза, где создаются благоприятные условия для самореализации и в профессиональной деятельности преподавателей. Устойчивый характер указанных мотивов, их доминирование в иерархии как мотивов выбора профессии, места работы, так и мотивов профессиональной деятельности (высокая значимость подтверждается тем, что эти мотивы указали более 50% респондентов) позволяет включить их в мотивационное ядро структуры мотивов профессорско-преподавательского состава вуза.

Наряду с данными мотивами, связанными с содержанием преподавательского труда, в мотивационное ядро вошли также мотивы, характеризующие значимость таких условий труда, как стабильность вуза и интеллектуальная среда (рис. 2.1).

Тот факт, что в мотивационное ядро не вошли мотивы, являющиеся специфическими для высшей школы (мотивы научно-исследовательского труда, самообразования, общения с молодежью), может расцениваться как признак кризиса мотивации профессиональной деятельности. На кризис мотивации педагогов высшей школы указывает также крайне низкая значимость мотивов престижа преподавательского труда и удовлетворенности результатами труда.

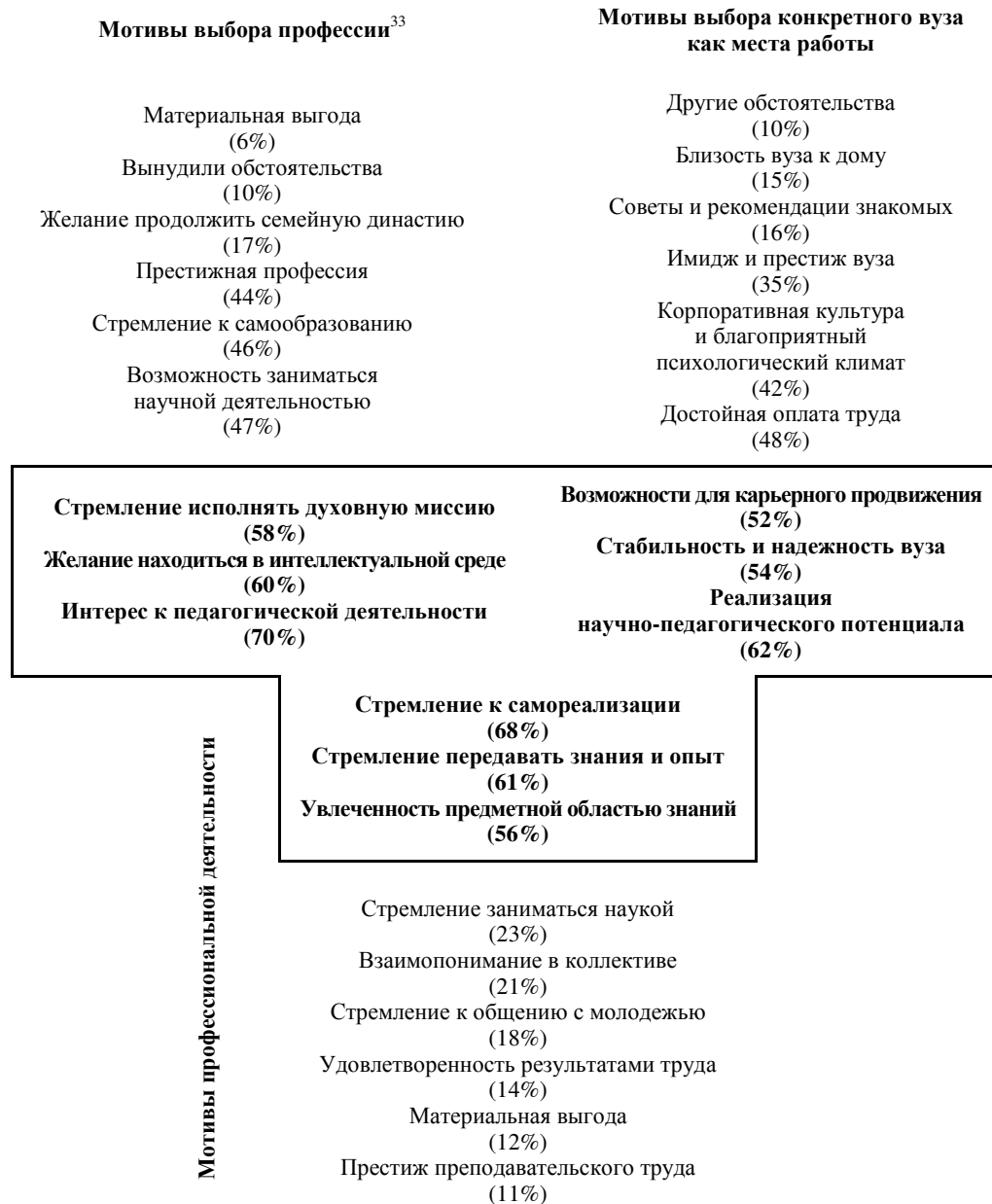


Рис. 2.1. Структура мотивов труда персонала вуза

Таким образом, в мотивационное ядро профессиональной мотивации преподавателей высшей школы вошли мотивы, в большей степени

³³ В скобках указана доля респондентов, указавших данные мотивы в анкете

связанные с содержанием труда (стремление реализовать свое педагогическое призвание, передавать знания и опыт, самореализация в научно-педагогической деятельности) и условиями труда, специфичными для высшей школы, – желание находиться в интеллектуальной среде, работать в вузе, занимающем стабильное положение на рынке образовательных услуг, иметь возможности для карьерного продвижения.

Мотивационный климат вуза – интегральная характеристика, складывающаяся из преобладающих мотивов труда, их значимости и уровня удовлетворенности. Мотивационный климат университета проявляется в преобладающем отношении сотрудников к своей профессиональной деятельности (настрове на работу, инициативности в принятии на себя дополнительных полномочий и ответственности, стремлении к улучшению качества работы) и к вузу в целом (лояльности, поддержании репутации и делового имиджа).

Для характеристики мотивационного климата необходимо выявить различия между значимостью и уровнем реализации мотивов труда сотрудников вузов. Анализ значимости мотивов труда показал, что наиболее важными мотивами для респондентов являются 4 «гигиенических» и 2 «мотивационных»³⁴, ранжированные нами по степени убывания приоритетов следующим образом:

1. Иметь хорошие рабочие условия.
2. Получать хорошую зарплату.
3. Делать стоящую, интересную работу.
4. Быть по достоинству оцененным руководством.
5. Иметь хорошие отношения с коллегами.
6. Иметь возможность для профессионального роста.

Из указанных мотивов в недостаточной степени реализуется стремление к достойному материальному вознаграждению. Относительно низко оценена реализация таких мотивов, как хорошие рабочие условия, возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем, оценка руководством, создание условий для профессионального роста. Значимыми в меньшей степени являются мотивы из группы мотиваторов: быть лидерами в профессиональном сообществе, участвовать в принятии решений, быть информированными о результатах работы. Относительно невысокая актуальность этих мотивов, возможно, объясняется тем, что они реализуются несколько лучше: сотрудники вузов склонны доверять руководству и готовы скорее следовать принятым решениям, чем непосредственно участвовать в управлении. Высокую значимость имеют такие моти-

³⁴ Отнесение мотивов к «гигиеническим» и «мотивационным» осуществлено нами на основании двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга (см. Herzberg, F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. – N.Y., 1959.)

вы, как «делать стоящую, интересную работу» и «иметь хорошие отношения с коллегами». Относительно высокие оценки реализации данных мотивов, вероятно, и являются фактором стабильности вузовских коллективов, несмотря на неудовлетворенность условиями работы и заработной платой.

Полученные данные позволяют составить своего рода мотивационную карту на основе двухфакторной модели с осями «значимость мотива – его реализация». В качестве ключевых критериев рассматриваются абсолютные значения этих показателей (по 5-балльной шкале). Диагностическим критерием является величина разности между значимостью мотива и его реализацией. На основе введенных критериев можно выделить следующие области:

«Успешный результат» (высокозначимые мотивы с баллом 4 и выше с высокой степенью реализации, разность не превышает 1,2 балла). В этой области оказались мотивы, характеризующие труд в целом – интересная, стабильная работа, хорошие отношения с коллегами.

«Область невысоких приоритетов» (значимость мотива не выше 3,5 балла, разность не превышает 1,1 балла). Сюда входят такие мотивы, значимость которых выражена меньше и они относительно лучше реализуются. Как уже было сказано выше, это мотивы, связанные с участием в управленческой деятельности.

«Область незначимых мотивов с высокой степенью реализации» (разность выражается отрицательным числом). Таких мотивов у опрошенных сотрудников не оказалось.

«Проблемная область» (значимость мотивов 4,4 балла и выше, разность превышает 1,3 балла), куда отнесены высокозначимые мотивы с низкой степенью реализации. В этой области на первом месте по значимости стоит мотив «иметь хорошие условия для работы», а самый большой разрыв по критерию «важность мотива – реализация» отмечается для мотива «иметь достойную заработную плату». Кроме того, в проблемную область вошли мотивы «быть по достоинству оцененным руководством», профессиональный рост и продвижение по служебной лестнице, возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем (рис. 2.2).

«Проблемная область» представляет особую важность для работы по мотивации труда персонала, поскольку составляющие ее мотивы существенно влияют на мотивационный климат вуза, создавая поле наибольшей напряженности несоответствием между важностью мотивов и их реализацией в трудовой деятельности.



Рис. 2.2. Мотивационная карта значимости и степени реализации мотивов труда сотрудников университета

Таким образом, мотивационный климат включает в себя как благоприятные, так и негативные характеристики. Наибольший интерес представляет изучение динамики мотивационного климата, так как именно изменение соотношения благоприятных и негативных характеристик, появление новых составляющих, нарастание или снижение степени неудовлетворенности отдельными факторами показывает эффективность мотивационного менеджмента.

Анализ динамики отдельных составляющих мотивационного климата в коллективе ВГУЭС за последние три года позволяет выявить как позитивные, так и негативные тенденции. Положительные тенденции проявляются в том, что внутренняя мотивация труда продолжает доминировать, возросло число сотрудников, удовлетворенных результатами своего труда, увеличилось количество респондентов, считающих, что «руководитель действует профессионально и эффективно». Большинство опрошенных считает, что в управлении университетом преобладает демократичный (коллегиальный) стиль, что, вероятно, и повлияло на возрастание степени удовлетворенности этим аспектом труда.

Вместе с тем обнаружены негативные тенденции:

- 1) снизилось количество сотрудников, связывающих работу в университете со стабильностью и уверенностью в будущем;
- 2) уменьшилось количество сотрудников, которые отмечают, что в университете созданы хорошие условия для профессиональной реализации;

3) уменьшилось число работников университета, воспринимающих психологический климат и отношения с коллегами и руководством как благоприятные.

Отдельного внимания заслуживает анализ такой характеристики мотивационного климата, как мотивация карьеры. Динамика здесь проявляется в уменьшении количества сотрудников, считающих, что в университете «есть перспективы личностного развития и профессионального роста», а также несколько снизилось число респондентов, считающих, что карьера в университете зависит от их честолюбия и амбиций. Это свидетельствует о разочаровании определенной части сотрудников в возможностях реализовать свой профессиональный и личностный потенциал в университете.

Мониторинг мотивационного климата показывает, что появилась новая неблагоприятная составляющая мотивационного климата – «сверх-эксплуатация персонала», которая проявляется в том, что, по мнению почти половины респондентов, объем их работы значительно превышает существующие нормативы и физические возможности.

Результаты опросов в отношении справедливости заработной платы и ее соответствия выполняемой работе выявляют нарастание степени неудовлетворенности материальным вознаграждением, причем не столько размерами, сколько критериями его определения. Отмечается рост несоответствия между представлениями сотрудников о том, за что должно выплачиваться материальное вознаграждение (за конкретные достижения, качество труда), и фактическими критериями (зависимость от занимаемой должности и других формальных показателей).

Обращает на себя внимание низкое число респондентов, которые связывают размер заработной платы с такими важными для вуза показателями, как наличие ученой степени и звания, инициатива и творчество в работе, качество выполняемой работы. Практически половина респондентов считают, что в высшей школе должна быть научно разработанная система контроля и оценки качества работы. На наш взгляд, подобная практика может найти свое воплощение в системе оплаты труда с учетом специфики отрасли.

Таким образом, проведенный анализ динамики мотивационного климата университета показывает, что в коллективе вуза появляются факторы демотивации.

О демотивации говорят тогда, когда человек работает гораздо ниже своих возможностей, не озабочен состоянием дел, получает удовлетворение от того, что дела идут хуже и хуже, более того, своими действиями причиняет вред организации.

Если рассмотреть динамику демотивации по стадиям³⁵ (рис. 2.3), то первая характеризуется растерянностью сотрудников, которые перестают понимать, что нужно делать и почему работа не ладится. На этой стадии сотрудники еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, потому что они пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы.

Поведение сотрудников на второй стадии носит несколько демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем качество работы пока остается вполне удовлетворительным. Реакции сотрудников на управленческие воздействия становятся все более импульсивными.

Следующая так называемая стадия «подсознательной надежды» отличается тем, что сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел.

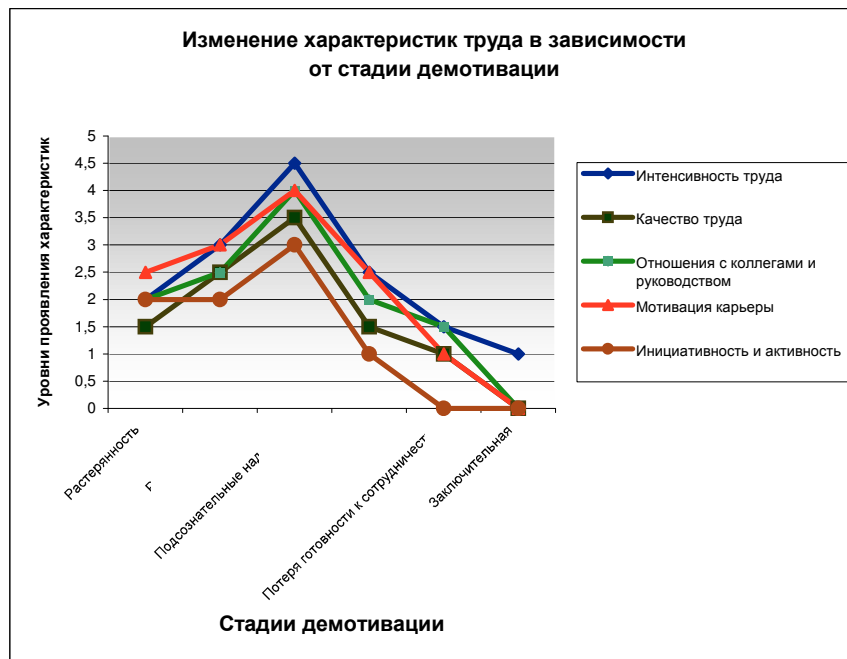


Рис. 2.3. Изменение характеристик труда в зависимости от стадии демотивации сотрудников в вузе

Четвертая стадия – «разочарование» – характеризуется тем, что производительность и качество труда снижаются до минимально допус-

³⁵ Meyer M. Six Stages of Demotivatoin // International Management. 1997. №4

тимого уровня: пока сотрудники выполняют все свои обязанности, но инициативы больше не проявляют. Стадия разочарования является своего рода «поворотным пунктом», когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания демотивационных процессов есть опасность перехода к пятой стадии – «потери готовности к сотрудничеству». Наиболее очевидный симптом этой стадии – попытка сотрудников подчеркнуть словами или поступками, что «эта работа – не мое дело». Иначе говоря, сотрудники пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее, в коллектив вносится разлад.

Заключительная, шестая, стадия демотивации проявляется в том, что, окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут относиться к работе как к каторге. В вузе возрастает текучесть кадров, либо руководитель обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые не проявляют ни малейшей инициативы.

Для предотвращения развития ситуации в вузе по негативному сценарию необходимо разрабатывать и внедрять мотивационные программы, учитывающие выявленные закономерности в динамике мотивационного климата университета.

В качестве примера приведем мотивационную программу, разработанную для ВГУЭС (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Управление мотивацией профессиональной деятельности персонала вуза

Цели мотивации	Факторы мотивации	Формы и методы деятельности	Предполагаемые результаты
1	2	3	4
Понимание и принятие миссии и корпоративных ценностей	Делать стоящую, интересную работу; быть лидером в профессиональном сообществе; иметь хорошие отношения с коллегами	Развитие корпоративной культуры	Согласование взаимных интересов, установка на сотрудничество, «командный дух»
Включение в систему управления	Быть информированным о результатах своей работы; участвовать в принятии решений	Согласование с сотрудниками решений, принимаемых на рабочем месте в рабочей группе	Вовлеченность в дела университета, принятие на себя ответственности за результаты деятельности

Окончание табл. 2.1

1	2	3	4
Повышение трудовой активности	Иметь хорошие рабочие условия и социальную защищенность	Реализация социальных программ	Удовлетворенность условиями жизни в трудовом коллективе
Обеспечение удовлетворенности трудом	Иметь хорошую зарплату	Совершенствование системы материального вознаграждения	Оплата труда в соответствии с индивидуальным вкладом сотрудника в результаты труда коллектива
Гибкое приспособление рабочего времени к потребностям персонала и университета	Иметь возможность самостоятельно распоряжаться рабочим временем	Введение индивидуальных графиков рабочего дня и системы учета рабочего времени	Эффективное использование рабочего времени
Обеспечение удовлетворенности состоянием рабочего места	Иметь хорошие условия на рабочем месте	Оборудование рабочих мест с учетом эргономических и психологических элементов условий труда	Качественное выполнение работы
Удовлетворение потребности в самореализации в профессиональной деятельности	Иметь стабильную, надежную работу, иметь возможность для профессионального роста и продвижения по служебной лестнице	Кадровые программы по обучению персонала, планированию карьеры, созданию резерва	Внутривузовская мобильность и гибкость в применении профессиональной квалификации
Удовлетворение потребности в уважении и признании	Быть по достоинству оцененным руководством	Введение системы деловой оценки персонала и трудовых достижений, совершенствование системы морального поощрения	Достижение высоких результатов труда, развитие личного потенциала сотрудников

2.3. Психологическое и организационное сопровождение карьеры

Карьерный тьюторинг

Неотъемлемой составной частью современного эффективного менеджмента является карьерный менеджмент – управление профессиональным развитием и карьерным ростом. Карьерный менеджмент требует обеспечения эффективного психологического сопровождения карьеры специалиста уже на самых ранних этапах его профессионального становления.

Молодые специалисты еще в период обучения в вузе должны быть убеждены, что их интеллектуальный и творческий потенциал будет востребован. У них должны быть сформированы не только профессиональные знания и умения, но и развито стремление к самореализации в труде и личностная готовность действовать в условиях рыночной экономики. Именно с этой целью практически в каждом учебном заведении в последние несколько лет создавались и создаются центры профориентации и трудоустройства.

В отдельных вузах (главным образом столичных) успешно работают студенческие кадровые агентства, а в ближайшей перспективе – формирование центров карьеры (по образцу таковых при крупнейших университетах США и Европы), реализующих консалтинговые программы для своих выпускников по развитию карьеры. Стратегическим направлением деятельности подобных центров может, на наш взгляд, стать психологическое и организационное сопровождение карьеры будущего молодого специалиста, которое должно обеспечиваться профессионалами высокого уровня.

Мы предлагаем организационно-психологическую технологию сопровождения карьеры, которая включает семь компонентов, центральным из которых является карьерный тьюторинг (рис. 2.4).

Рассмотрим каждый компонент психологического сопровождения карьеры специалиста на ранних этапах его профессионализации (по сути, карьеры студента-выпускника).

1. Учет ожиданий и установок самих студентов – будущих молодых специалистов

К молодым специалистам в современных условиях рынка предъявляется целый ряд требований: они должны иметь не только достаточно высокий уровень теоретической и практической подготовки, но и отличаться социальной зрелостью; сохранять высокую эффективность в ситуации неопределенности и быстро адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рабочей среды; проявлять готовность к началу собственной карьеры в организации с относительно низкого должностного статуса. Вместе с тем, многие работодатели, как свидетельствуют результаты опросов, воспринимают выпускника вуза как «молодого, горячего, амбициозного, но недостаточно опытного в профессиональном отношении человека, обладающего в большей степени идеалистическими представлениями о будущей профессии, которого еще необходимо воспитывать и наставлять».



Рис. 2.4. Организационно-психологическое сопровождение карьеры молодого специалиста

В то же время достаточно большое число выпускников к моменту окончания вуза осознают необходимость гибкого реагирования на запрос работодателя и, признавая недостаточно высокий уровень собственной профессиональной подготовки, готовы к дальнейшему обучению (а при необходимости и к переобучению). По данным исследований, проведенных за последние 3 года, половина опрошенных выпускников ведущих вузов г. Владивостока обладает ярко выраженными карьерными установками, а каждый десятый выпускник уже имеет значительный опыт профессиональной деятельности (2–3 года работы в различных проектах).

Опрос 150 студентов старших курсов ведущих управленческих и экономических специальностей одного из наиболее динамично развивающихся университетов г. Владивостока – ВГУЭС – показал, что будущие выпускники вполне адекватно воспринимают изменения, произошедшие за последние 5–10 лет в сфере управления карьерой. Респонденты отмечают, что существенно повысилась динамичность развития рынка труда – если раньше достаточно было освоить одну специальность и это-

го хватало практически на всю профессиональную жизнь, то теперь требуется быстрое перепрофилирование вслед за постоянно возникающими новыми потребностями рыночной экономики. За весь период активной профессиональной деятельности возможна неоднократная смена специализации, профессии, организаций-работодателей (и это норма, а не исключение), то есть на смену установки «одна жизнь – одна организация – одна профессия – одна карьера» пришла идея многовариантности и многовекторности карьеры.

Образно респонденты выражают подобный взгляд на карьерные реалии ёмкими метафорами, своего рода фразами-слоганами:

– *«Вчера – подчиненный, сегодня – менеджер, завтра – глава компании!»*. И это отчасти соответствует действительности: определенная часть студентов (20%) к моменту окончания вуза имеет не просто опыт работы по специальности, а навыки управленческой деятельности, занимая посты если уж не руководителей, то как минимум их заместителей в предприятиях малого и среднего бизнеса.

– *«Нельзя научиться танцевать, если танцуешь только с одной партнершей, то же самое можно отнести и к карьере!»* – очень яркая иллюстрация поливариативности современной карьеры.

– *«Больше свободы, но и больше ответственности!»*. Это относится к ситуации карьерного выбора для молодого специалиста – он объективно стал шире, но и вместе с тем резко выросла ответственность за этот выбор, усилился риск совершить ошибку в условиях нехватки информации, неопределенности и высокой динамики рабочей среды.

– *«Вместо работы исключительно на государство – работа на свою организацию и на себя!»*. Имеется в виду не столько прагматизм (что тоже имеет место), сколько возросшая личная ответственность за реализацию поставленных карьерных целей: их теперь ставит перед собой сам человек, выбирая из всего множества именно те, которые соответствуют его индивидуальным способностям и возможностям, а не государство в унифицированном виде, едином для большинства работников.

Студенты характеризуют современную ситуацию на рынке труда как дающую гораздо больше возможностей для выбора траектории профессионального развития и должностного продвижения. Опрошенные уверены, что сейчас для молодого специалиста возросли шансы проявить себя, в полной мере реализовать свой деловой и личностный потенциал («карьера в соответствии с реальными способностями») в отличие от прежней эпохи, когда молодым «пробиться» было практически невозможно, так как важнейшими критериями выступали стаж и опыт работы (так называемая «оценка за выслугу лет»).

Сегодня, по мнению многих студентов, более доступны различные карьерные ресурсы. На рынке образовательных услуг существует огромное разнообразие специализированных курсов и тренингов по формиро-

ванию профессиональных навыков (например программы MBA, управленческие мастер-классы, тренинги продаж и т.д.), программ по наработке навыков самопрезентации (умению составить резюме, пройти кадровое собеседование, представить себя наилучшим образом перед работодателем и т.д.). Появилась принципиальная возможность получить образование в престижных западных университетах в рамках обменных программ (решающую роль в реализации подобных проектов играют не столько финансовые возможности, сколько академические способности и талант). Непрерывное повышение квалификации рассматривается будущими выпускниками как одно из важнейших условий динамичной и успешной карьеры.

При этом будущие выпускники вполне реально оценивают возросшие сложности в планировании и развитии собственной карьеры. Они отмечают, что «карьера перестала быть чем-то устойчиво планомерным, ее невозможно спланировать и расписать на долгие годы вперед, как это было возможно в прежнее время, очень много ситуативных моментов, действует фактор неопределенности», резко выросла конкурентная борьба – чтобы тебя заметили, ты должен быть на голову выше других.

Для достижения карьерного успеха современным выпускникам, по их же оценкам, требуется обладать, несомненно, более широкими и глубокими знаниями, нежели теми, которые определены программами обучения в рамках государственных стандартов высшей школы. Причем, эти знания должны существовать не сами по себе, а сочетаться с профессиональной мобильностью, карьерной гибкостью и адаптивностью, готовностью «отдаваться работе, выбранному Делу на все 100%». Иными словами, студенты ясно представляют, что формула «отличные знания» (красный диплом, блестящие оценки по профильным предметам) на работодателей уже не действует – для них работает другая формула: «знания + навык их применения = результат».

Таким образом, традиционные взгляды на молодого специалиста как на неопытного, социально незрелого, недостаточно подготовленного, но обладающего завышенными притязаниями человека вступают в противоречие с актуальным самоопределением, по меньшей мере, половина выпускников, которые вполне реально оценивают свое положение на рынке труда, обладают первоначальным профессиональным опытом, владеют современными технологиями, в том числе информационными, при поиске работы ориентированы не столько на уровень заработной платы, сколько на возможности самореализации, карьерного роста, условия трудовой деятельности (компенсационный пакет).

2. Мониторинг качественных изменений в личности выпускника

Выпускник вуза становится субъектом рыночных отношений, осуществляет самостоятельный профессиональный и экономический выбор, несет ответственность за его последствия в виде размера заработной платы, условий труда, возможности для развития своих способностей и карьерного роста.

Важно организовывать активную поддержку карьерных устремлений выпускников, как со стороны организации-работодателя, так и со стороны вуза. При этом вуз берет на себя определенную социальную ответственность за успешное начало профессионального пути и благоприятный стартовый уровень карьеры молодого специалиста, проводя маркетинговые исследования рынка, гибко перестраиваясь в выборе основных направлений подготовки, повышая конкурентоспособность молодых специалистов за счет введения специальных курсов по обучению технологиям карьеры и т.д. Таким образом, вуз активно участвует в управлении карьерным продвижением своих выпускников.

В управлении карьерой молодых специалистов активное участие принимают и дальновидные работодатели, ориентированные на открытую кадровую политику, то есть со смещением акцента на привлечение новых работников, нежели опора только на своих сотрудников. Из числа наиболее «продвинутых» студентов-старшекурсников они формируют своего рода «кадровый резерв» для своих предприятий, организаций, компаний и фирм, погружая будущего выпускника в специфику профессиональной деятельности через целый ряд процедур:

- задание на прохождение производственной практики;
- заказ на выполнение дипломного проекта, имеющего реальное практическое значение для конкретного производства или деятельности компании на рынке;
- организация стажировок на будущем рабочем месте;
- привлечение студентов для выполнения рабочих заданий в фирме на условиях неполного рабочего дня («part-time») или обеспечение гибкого графика деятельности (особенно актуально это для старшекурсников, выходящих на дипломное проектирование).

Заинтересованный в притоке квалифицированных молодых специалистов работодатель финансирует их целевую подготовку в вузе, оплачивая их обучение на дополнительной специализации, предполагающей существенное расширение знаний и навыков по сравнению с требованиями государственных стандартов и овладение умением осуществлять конкретные технологические операции и процедуры.

Так, например, во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) в ходе обучения в рамках дополнитель-

ной учебной программы студенты-психологи старших курсов осваивают навыки создания миссии организации, формулирования правил и принципов кадровой политики и кадровой стратегии, разработки технологии проведения отбора кадров и деловой оценки персонала, формирования программы адаптации, получая в руки действенный инструмент для эффективной профессиональной деятельности в качестве менеджера по персоналу.

3. Психологическое сопровождение адаптации учащейся молодежи

Основное внимание в данном случае уделяется таким традиционно развиваемым направлениям – профориентированию и профконсультированию, а также формированию профессиональной идентичности, развитию мотивации к достижениям, организации консультирования по проблемам личностного роста и выбора индивидуальной траектории карьерного продвижения. На первый план выходят психологические факторы адаптации, в число которых входит и формирование стрессоустойчивости, эмоциональной стабильности молодых специалистов, закрепление у них установки на ведущую роль личностного ресурса, интернальной (ответственной) позиции по отношению к управлению карьерным продвижением.

Подобные навыки и установки у студентов могут формироваться на специализированных тренингах в рамках учебных курсов (например «Технология карьеры»³⁶, «Психология карьерного роста», «Управление мотивацией»), а также в ходе индивидуального консультирования (карьерного коучинга) с опытным наставником.

4. Активное включение студентов в проектную деятельность

В связи с широким распространением проектного подхода в современном менеджменте конкурентные преимущества на рынке труда получают те молодые специалисты, которые владеют навыками работы в проектном режиме, эффективно справляются с ролью проектного менеджера. Умение включаться в проект, нести ответственность за свою часть проектной деятельности является одной из ключевых компетенций, обеспечивающих успех выпускника вуза. Об этом свидетельствует включение данной компетенции в число наиболее важных по итогам обсуждения вопросов качества образования и подготовки специалистов на семинарах Совета Европы в рамках проекта «Образование в Европе».

³⁶ В приложении 7 даны примеры упражнений тренинга «Технология карьеры».

Что в этой ситуации может сделать вуз?

1. Высшее учебное заведение может создать условия для самого активного участия студентов в различных областях деятельности: профессиональной, общественной, культурной. Включение студентов в работу различных профессиональных, творческих и научных объединений и сообществ (молодежные центры, академии лидеров, постоянно действующие специализированные школы, «бизнес-инкубаторы» и т.д.) обеспечивает накопление разнообразного опыта и соответственно возможность выбора различных вариантов и моделей карьеры.

Вуз может инициировать и поощрять создание научно-исследовательских рабочих групп в рамках подготовки грантовых заявок, крупных научно-практических конференций, форумов. В таких группах, куда помимо преподавателей и специалистов включаются и студенты, деятельность организована по проектному принципу.

Сам процесс обучения на отдельных учебных курсах (как правило, профильных или специальных) может быть организован как разработка и защита проекта (например, в рамках обучения психологии управления или управления персоналом студенческие микрогруппы моделируют свою компанию, разрабатывают ее миссию, описывают цели, задачи, конкурентные преимущества на рынке, обосновывают кадровую политику, предлагают систему адаптации и мотивации и т.д.).

Стремление вузов развивать проектное мышление и способность к проектной деятельности своих выпускников особо важно в связи со сменой парадигм в современном менеджменте. На смену парадигмы «одна карьера и одна организация на всю профессиональную жизнь», которая позволяла работнику рассчитывать на достаточность развития какого-то одного или нескольких конкретных умений и навыков для успешной карьеры в течение всего периода его профессиональной активности, в наше время пришла концепция поливариативной карьеры. Реализуя поливариативную карьеру, человек в течение профессиональной жизни неоднократно меняет «точки приложения» собственного делового и личного потенциала, проходя, тем самым, не один-единственный, а совокупность многих карьерных циклов.

Тем более это актуально в связи с возрастанием потребности рынка в так называемых мета-профессионалах (или по другой терминологии – транс-профессионалах) – уже не узких специалистах, а «мультиспециалистах», работающих на стыке различных профессий и способных «управлять разным»³⁷. Самые интересные процессы стали происходить

³⁷ Стратегия становления новой политики: Сб. актуальных материалов. – Владивосток, 2000. – С. 21–22.

именно на границах между профессиональными компетенциями, там, где ни одна профессия полностью не работает, но могла бы работать совокупность профессий, их определенная кооперация³⁸.

5. Обучение технологиям самооценки и реализации делового и личностного потенциала

В обучении технологиям планирования и реализации карьеры современные вузы, претендующие на роль лидеров в бизнес-образовании, смещают акцент на освоение будущими специалистами методов адекватной самооценки деловых и личностных качеств, раскрытие собственного потенциала.

Эти навыки нарабатываются студентами на практических и тренинговых занятиях в ходе освоения учебных курсов «Управление персоналом», «Психодиагностика», «Технология карьеры» и т.д.

Только после наработки содержательной стороны профессиональной карьеры – своего рода «базиса карьерного развития» – можно переходить к формированию так называемых «технологических умений» – навыков уверенного поведения при трудоустройстве, ведения телефонных переговоров, эффективной самопрезентации и т.д.

6. Организация внутривузовского «шефства»

Привлечение студентов старших курсов, демонстрирующих успешное поведение на рынке труда, в процесс формирования мотивации карьеры у студентов младших курсов обеспечивает более успешную профессионализацию последних. При этом реализуется модель наставничества и обеспечивается адаптация студентов к реалиям рынка труда уже с первых курсов обучения в высшем учебном заведении. Подобное курирование играет значительную роль не только в профессиональной, но и – гораздо шире – социальной адаптации студентов. При этом сами «кураторы»-старшекурсники получают навыки реального управления, шлифуя навыки эффективной межличностной коммуникации.

В качестве примеров практической реализации идеи внутривузовского наставничества можно привести:

- активное участие студентов-психологов старших курсов в проведении адаптационных тренингов для первокурсников, совершающих свои первые шаги в вузе и, как правило, испытывающих определенные трудности в адаптации к вузовской жизни;

³⁸ Щедровицкий П.Г. Индивидуальные образовательные программы // Приморская школа. 2000. № 3. С. 24–28.

- объединение студентов младших и старших курсов, заинтересованных в углубленном изучении выбранного направления в психологии, в ходе обучения по дополнительным программам и специализациям;
- включение студентов разных курсов с различным опытом в научные и творческие проекты под руководством опытного мастера с целью обмена этим самым опытом и ускорения профессионального развития студентов.

7. Карьерный тьюторинг

Преодолевать несоответствие действующей системы профориентации современным реалиям возможно путем создания системы сопровождения карьеры, важным элементом которой является успешная работа **карьерных тьюторов**.

Карьерный тьютор (от англ. Tutor – учитель, наставник) в нашем понимании не просто квалифицированный преподаватель, формально передающий студентам некую сумму знаний и представлений о будущей деятельности в рамках своей учебной дисциплины в объеме, предусмотренном госстандартом, а заинтересованный в их развитии специалист-наставник, состоявшийся профессионал, обладающий авторитетом в определенной сфере и реализующий собственные проекты.

Карьерный тьютор активно содействует профессиональному самоопределению и личностному росту студентов, оказывая им помощь в прохождении производственной и преддипломной практик, в выборе темы и проведении дипломного исследования, подготовке рекомендаций работодателю вплоть до включения в собственные проекты.

Рассматриваемая система **карьерного тьюторинга** – *психологического сопровождения профессиональной карьеры специалиста на ее ранних этапах* – (рис. 2.5) активно реализуется автором и дает положительные результаты. В ходе карьерного тьюторинга студенты-психологи старших курсов получают рекомендации по трудоустройству уже в период обучения, ведется профессиональное консультирование в ходе осуществления ими рабочих заданий, полученных от работодателя, уточняются направления дипломных исследований в соответствии с реальной практической деятельностью студента, а по сути уже молодого специалиста. Таким образом, на момент завершения обучения в вузе студент имеет трудовой опыт и стаж в выбранной им сфере деятельности и перед ним, как правило, уже не стоит вопрос трудоустройства и начала профессиональной карьеры: он уже реализует индивидуальную стратегию собственной деловой карьеры.

Следует отметить, что и сам карьерный тьютор, благодаря эффективной деятельности подобной системы, существенно расширяет сферу своей профессиональной деятельности, приобретает новые заказы от заинтересованных компаний: студенты, работающие в различных предприятиях, организациях и фирмах, в случае особо сложного или трудоемкого проекта привлекают тьютора в качестве консультанта или специалиста-эксперта. Тем самым, карьерный тьютор получает возможность запуска новых проектов с привлечением опять же очередной группы студентов. В итоге возникает своего рода «самовоспроизводящаяся», непрерывная система психологического и организационного сопровождения карьеры специалиста на ранних этапах его профессионализации.

Подобную идею тесной «увязки» карьеры консультанта и консультируемого (только применительно к состоявшимся профессионалам) высказал отечественный специалист по кадровым технологиям П.В. Малиновский.



Рис. 2.5. Технологическая схема карьерного тьюторинга

Он предлагает консультантам по карьерному продвижению заниматься не разработкой отдельно взятых индивидуальных карьер, а планировать «пучки» карьерных траекторий (корпоративные инвестиционные пакеты), причем *совместно!* С профессионалами, для которых эти планы разрабатываются, включая в эти пакеты и карьерные планы самих консультантов. Следовательно, ключевая идея о возможности совместной реализации карьерных планов применима на разных этапах становления профессионала.

Решение всех перечисленных задач может стать основой создания эффективной системы психологического и организационного сопровождения карьеры специалиста на ранних этапах его профессионализации. При этом центральное место в такой системе занимает карьерный тьюторинг, обеспечивающий уже не столько трудоустройство как таковое, сколько развитие профессиональной и деловой карьеры молодых специалистов.

Таким образом, психологическое и организационное сопровождение карьеры – карьерный тьюторинг – является совместно-творческой деятельностью, способствующей раскрытию карьерного потенциала и личностному развитию всех участвующих в нем сторон и вместе с тем, что особенно важно в современных рыночных условиях, может стать успешным инвестиционным процессом.

ГЛАВА 3

КАРЬЕРА ПРОФЕССИОНАЛА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**3.1. Карьера в системе государственного
и муниципального управления**

3.2. Карьера в системе высшей школы

**3.3. Эффективный карьерный менеджмент
в современной бизнес-организации
(на примере рекламного агентства)**

3.1. Карьера в системе государственного и муниципального управления

За последние несколько десятков лет термин «карьера» претерпел определенную эволюцию в восприятии работников самых разных сфер деятельности.

Достаточно длительный период это понятие носило исключительно негативную окраску в восприятии многих наших соотечественников, поскольку ассоциировалось исключительно с карьеризмом. Известный отечественный писатель Андрей Битов в своем интервью газете «Аргументы и факты» (1999. № 41) охарактеризовал отношение к понятию «карьера» у целого поколения россиян: «Слово «карьера» при Сталине считалось неприличным. Карьера, мошенник, спекулянт, частник, стилига – это были отрицательные слова». В то же время А. Битов признает, что «сейчас это уже другая область – область предпринимательства, свободного выбора». И хотя негативный оттенок слова «карьера» сохраняется, писатель отмечает, что «без карьеры ничего нет».

Сегодня уже признается, что «делать карьеру» (в том числе и на госслужбе) – вполне достойный и социально одобряемый мотив сотрудника. По опросам самих же чиновников, одним из ключевых показателей успеха и ощутимым результатом их профессиональной деятельности считается динамичная карьера (Афанасьев³⁹).

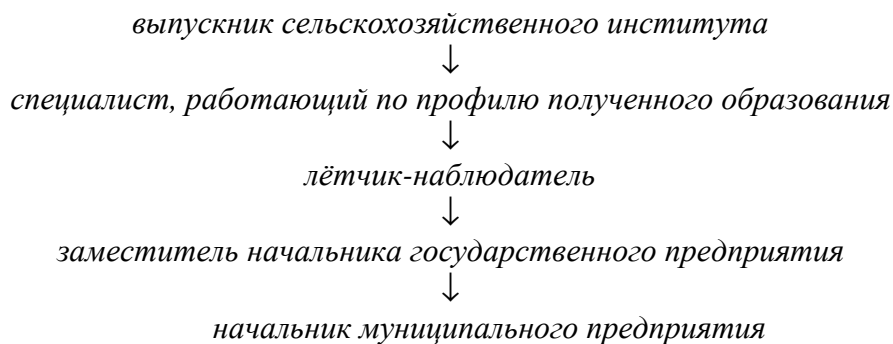
Важно подчеркнуть, что в современном управлении персоналом рассматривается не один-единственный, а несколько видов и вариантов карьеры. Это может быть и *вертикальное восхождение* (именно с данным видом карьерного продвижения традиционно связывают термин «карьера»), и *горизонтальные ротации* в пределах одного и того же иерархического уровня, и *нисходящая карьера* (перемещение на более низкий должностной уровень), и *центростремительная карьера* (движение к ядру, руководству организации, например, приглашение работника на ранее недоступные ему встречи и совещания как формального, так и неформального характера), получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

С целью выяснения особенностей карьерного продвижения в системе государственного и муниципального управления в 1998–2000 гг. нами проведено исследование в группах слушателей, обучающихся в Приморском институте переподготовки и повышения квалификации кадров для госслужбы. Исследование включало анкетный опрос и психологическую диагностику личностных факторов карьеры.

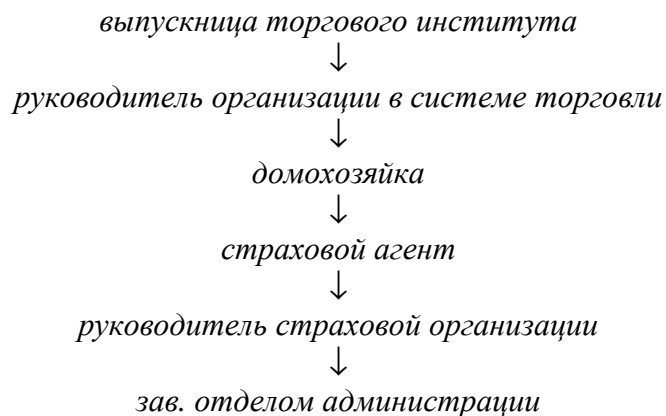
³⁹ Афанасьев М.Н. Государев двор или гражданская служба? Российское чиновничество на распутье // Полис. 1995. № 6.

Анализ результатов исследования показал, что для многих руководителей и специалистов характерна выраженная «*поливариативная карьера*»: неоднократно происходила смена и должностных позиций, и профессиональной сферы деятельности, и географического месторасположения работы. У слушателей имеется опыт работы как на государственных предприятиях, так и в коммерческих организациях. Причём работа в системе государственного и муниципального управления расценивается как более привлекательная, чем деятельность в сфере предпринимательства и коммерции. Переходя по тем или иным причинам на работу из государственных в коммерческие организации, специалисты через непродолжительное время возвращались в сферу государственного и муниципального управления. Ниже представлены конкретные примеры подобных карьерных перемещений, которые можно назвать типичными *карьерными маршрутами* государственных и муниципальных служащих.

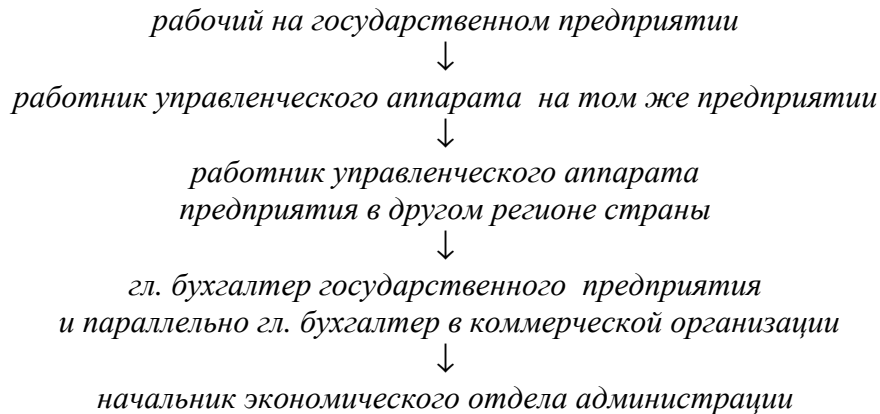
Пример карьерного маршрута (1)



Пример карьерного маршрута (2)



Пример карьерного маршрута (3)



По оценке слушателей, занимающих руководящие посты, современная карьера на государственной и муниципальной службе осуществляется, главным образом, не самостоятельно, а в тесном взаимодействии с сильным, карьероориентированным лидером (*карьера «в тени лидера»*) или *в составе управленческой команды* во главе с сильным руководителем.

Так, в одной из местных администраций за короткий период времени произошла смена трёх первых руководителей. При этом все они как специалисты были представителями разных профессиональных сфер деятельности и соответственно свои управленческие команды набирали из специалистов тех же профессиональных областей, в которых работали сами. Следовательно, достаточно быструю карьеру мог делать и делал тот специалист, чей непосредственный руководитель уходил на повышение в администрацию и с которым уже сложились хорошие деловые и межличностные отношения. Подобную технологию быстрого карьерного взлёта можно ярко описать с помощью образного выражения «сделать карьеру вагончиком»: не обязательно самому быть локомотивом, достаточно оказаться вагончиком в составе поезда, энергично идущего по желаемому карьерному маршруту.

В системе государственного и муниципального управления сложилась практика *сдерживания карьерного роста персонала*. Должностное продвижение молодого, достаточно квалифицированного и перспективного специалиста (в практике зарубежного менеджмента за такими сотрудниками закрепился термин «хай-по»⁴⁰) тормозится вышестоящим на-

⁴⁰ «Хай-по» – «high-po» – сокращение от английского выражения «high-potentials» – «сотрудники с высоким потенциалом»; термин применяется для характеристики сотрудников, как правило, не старше 35, имеющих высокий уровень образования и обладающих потенциалом для эффективной работы в должности как минимум на две ступеньки выше по сравнению с занимаемой должностной позицией в организационной иерархии.

чальником, зачастую имеющим более низкий уровень образования и утратившим желание профессионального роста и личностного саморазвития. Большое число молодых и энергичных сотрудников, обладающих высоким профессиональным и карьерным потенциалом, поступая на госслужбу, в течение 2–3 лет преодолевают путь от специалиста до главного специалиста и на ближайшие годы практически теряют всякую перспективу дальнейшего служебного роста.

Сохраняя, тем не менее, высокую мотивацию к профессиональной и должностной карьере и стремясь реализовать свой деловой и управленческий потенциал в полной мере, эти работники уходят в другую профессиональную область. Они успешно проходят через систему конкурсного отбора, занимают на новой работе достаточно высокое должностное положение и активно развивают свою карьеру благодаря прежде всего собственным профессиональным и личностным качествам. В результате подобной «кадровой политики» государственная служба лишается многих, способных и перспективных сотрудников, снижается уровень профессионального мастерства.

Декларируется, что в системе государственного и муниципального управления служебную карьеру можно осуществить в различных направлениях: вертикальном, горизонтальном, центростремительном. Реально же в любой администрации практически нет условий для восходящей вертикальной карьеры, поскольку количество руководящих должностей высокого уровня ограничено (как и в любой организации, построенной по типу остроконечной пирамиды). В современных российских условиях на государственной и муниципальной службе преимущественно реализуется горизонтальный и вертикальный нисходящий типы карьеры.

Нисходящая карьера распространена в связи с массовыми сокращениями штатов на государственных предприятиях. В систему муниципального управления работники приходят на должности рангом ниже тех, которые они занимали ранее: на должности специалистов различных категорий приходят сокращенные руководители среднего звена, должности среднего управленческого уровня занимают руководители организаций и предприятий. Подобная картина наиболее типична при снижении или даже полном прекращении деятельности крупных градообразующих предприятий, которое сопровождается массовым высвобождением квалифицированного персонала, в том числе и управленческого уровня.

Регулярно проводимые сокращения штатов и связанные с этим структурные изменения в организациях в системе государственного и муниципального управления также резко снижают вероятность должностного восхождения, сохраняя (прежде всего для руководителей среднего звена – начальников отделов и их заместителей) возможности горизонтальных перемещений или *ротаций*.

Горизонтальная карьера может осуществляться несколькими путями. Отечественный автор Е.И. Комаров⁴¹ рассматривает, в частности, такие ее разновидности:

«кольцевую ротацию», при которой работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность;

«короткую ротацию», для которой характерно прохождение работником небольшого и четко спланированного количества должностей до своей основной должности (используется в период становления специалистов и руководителей после приема на работу);

«безвозвратную ротацию», важнейший признак которой – перемещение без возврата на свою «стартовую должность».

Несмотря на то, что *горизонтальная карьера* зачастую реализуется на госслужбе как вынужденная мера, что называется «не от хорошей жизни», а как попытка сохранить квалифицированные кадры в условиях сокращений, *техника перемещений в пределах одного и того же должностного уровня* имеет свои **позитивные аспекты**.

⊕ Планомерная ротация кадров (для современного руководителя – через 3–4 года работы на одном рабочем месте) *нейтрализует эффект снижения мотивации* деятельности у управленцев. Данные российских исследований подтверждают, что существует прямая зависимость уровня производительности труда от времени, в течение которого руководители занимают свои должности. Темпы роста этих показателей выше в первые три-четыре года работы.

Дело в том, что на новой должности руководитель ясно видит проблемы подразделения, в которое он пришел работать. Он как бы «смотрит со стороны». Кроме того, в новой работе руководитель, как правило, сталкивается с множеством новых задач, с рядом производственных ситуаций, требующих подчас нестандартных подходов. Он входит в новый коллектив, новую систему внутриорганизационных отношений (в том числе и неформальных), что стимулирует его человеческий и профессиональный интерес. Большое значение также имеет стремление многих руководителей в подобных ситуациях показать себя наилучшим образом, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня.

Еще одной причиной, по которой не следует надолго оставлять руководителя на одном и том же рабочем месте, как указывает М. Жернакова в обзоре по проблематике движения кадров, опубликованном в специализированном журнале «Служба кадров»⁴², является срабатывание через 5–7 лет «эффекта аналогии». Иными словами, производственные задачи решаются так, как были решены ранее возникавшие проблемы. При

⁴¹ Комаров Е.И. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999. № 1. С. 37–42.

⁴² Жернакова М. Деловая карьера // Служба кадров. 1998. № 11. С. 35–38.

этом руководитель не склонен глубоко и полно анализировать сложившуюся ситуацию, просчитывать все возможные варианты и выбирать оптимальный. Он действует по знакомому ему шаблону, алгоритму, который ранее приводил к успеху, но в сегодняшней ситуации «проверенный» вариант решения может оказаться неверным.

⊕ Включение в новые производственные и межличностные отношения и освоение отчасти нового поля профессиональной деятельности в связи с переходом в другое подразделение является своего рода психологической «встряской», *стимулом* для повышения эффективности и качества работы не только для руководителя, но и для *специалиста*.

Необходимость ротации и постоянного повышения профессионального мастерства объясняется особенностями человеческой психики. Поступая на работу, человек обычно полон честолюбивых надежд, оптимизма, новая работа и новый коллектив стимулируют инициативу. Не всегда эти надежды сбываются, но после периода разочарования работник осваивается на новом рабочем месте и начинает компетентно разбираться в стоящих перед его подразделением задачах. Следующие этапы – приобретение прочных навыков, достижение профессионального мастерства и новая волна недовольства собой, своим местом в коллективе, работник остро чувствует потребность в дальнейшем профессиональном росте и развитии. Удовлетворить эту потребность, в условиях ограничений для вертикальной восходящей карьеры и призвана горизонтальная карьера.

⊕ В результате горизонтальных ротаций происходит взаимообмен информацией, передача опыта, расширение профессиональной компетентности и, как следствие, *рост профессионального авторитета*, уважения со стороны коллег и вышестоящего руководства. Ротация позволяет ознакомить сотрудников со многими сторонами деятельности организации, помогает уяснить необходимость координации и взаимосвязи различных структурных подразделений, способствует формированию комплексного, системного взгляда на организацию.

Регулярно осуществляемые ротации кадров приводят к освобождению сотрудников от так называемого «тоннельного видения», то есть слишком узкого взгляда на проблемы. Имея опыт работы в разных подразделениях, работник начинает воспринимать себя как органичную часть предприятия, фирмы, учреждения. Такой сотрудник *лучше видит цели организации*, ему легче прийти к общему мнению с коллегами из других подразделений.

⊕ Перемещение в другой отдел при сохранении должностного уровня *снимает предубеждение относительно несправедливого распределения* объёма работ между различными структурными подразделениями (на периодически возникающий вопрос: «Почему в другом отделе ра-

бота менее сложная и её меньше, а заработная плата у сотрудников наших подразделений одинаковая?», – специалист сам получает ответ, переходя на работу в этот отдел и непосредственно знакомясь с существующим положением дел). Перейдя в новое подразделение, поработав там определенным сроком и почувствовав на себе задачи, проблемы и трудности данного подразделения, такой сотрудник уже не скажет: «Да они там ерундой занимаются!»

Активное участие сотрудников в горизонтальной ротации кадров создаёт в организации условия для относительно безболезненной *взаимозаменяемости*.

⊕ Перевод работников с одной должности на другую в пределах того же уровня способствует *улучшению базы для своевременного обновления кадров*, обеспечивает гармоничное сочетание опыта старых кадров с энергией молодых. Кроме того, такое перемещение открывает дорогу для выдвижения новым кадрам управления.

⊕ Реализуется достаточно *эффективная система внутриорганизационного взаимоконтроля*, нет необходимости создавать особые контролирующие структуры (у специалиста формируется дополнительная психологическая установка на высокое качество работы: «Я знаю, что через год на моё рабочее место, возможно, придёт другой сотрудник, поэтому ориентируюсь на высокое качество выполнения рабочих заданий, хочу передать дела в полном порядке»).

⊕ Сотрудник, прошедший через систему горизонтальных перемещений, в меньшей степени опасается перемен и нововведений, так как даже в случае реорганизации, сокращения рабочего места *психологически готов к переменам* и может найти себя в другой должности и на другой работе.

⊕ Ротации в группах специалистов, особенно достаточно долгое время работающих вместе и решающих *задачи творческого характера*, имеют подчас эффект «вливания свежей крови». По данным американских исследователей, число изобретений в группах, работающих вместе менее трех лет, вдвое больше, чем среди тех, кто работает вместе более пяти лет.

⊕ Горизонтальная ротация может быть *особенно полезна для сотрудников*, переживающих *кризис «середины карьеры»*, в качестве средства против намечающегося застоя в профессиональном и личностном росте, нейтрализации эффекта «плато» (прекращение профессионального развития) на этапе стабилизации карьеры. Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, способен чутко уловить период спада деловой активности работника и помочь ему успешно преодолеть кризис середины карьеры за счёт поручения ему определенной служебной задачи на ступени, не имеющей жесткого формаль-

ного закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временного творческого коллектива, целевой группы, программы, проекта и т.п.).

⊕ Движение по «горизонтали» может дать значительный *обучающий эффект*, так как на новом месте работы работник не только применяет имеющиеся знания, но и вынужден учиться. А это, безусловно, стимулирует активность, вызывает приток энергии, поднимает инициативу. Соответственно ротацию кадров можно применять в качестве метода повышения квалификации.

Опыт крупнейших фирм Японии показывает, насколько эффективной оказывается практика непрерывного повышения квалификации посредством постоянной ротации кадров. В японских фирмах разрабатываются специальные программы, по которым осуществляется обязательное и последовательное назначение каждого руководителя на любую должность примерно одного управленческого уровня. Ставка делается на то, чтобы подготовить руководителей не узкого профиля, а универсального типа – таких руководителей, которые знакомы с самым широким спектром проблем организации и обладают опытом их решения. Параллельно решается и другая немаловажная задача – создается система неформальных связей между представителями различных подразделений.

Как указывает Ю.Н. Барышников⁴³, характеризуя японскую модель управления, каждый работник в обязательном порядке привлекается к выполнению самых разнообразных функций, его будут переводить в другие отделения фирмы, в филиалы, находящиеся в других городах и странах. Он будет являться членом множества рабочих групп, каждая из которых решает конкретную производственно-техническую, финансово-сбытовую или социально-экономическую задачу. В течение всей профессиональной карьеры каждый работник, независимо от ранга, будет задействован в 60 (а то и 100 – !) подобных группах, вырабатывая полезный опыт, получая его от старших, достигших профессионального мастерства и делаясь с младшими, только начинающими осваивать профессиональную среду.

⊕ В условиях низкой текучести кадров, кадровой стабильности, когда преобладает тенденция занимать достигнутую должностную позицию как можно дольше, вплоть до ухода на пенсию, именно горизонтальная карьера остается реально осуществимым видом карьеры для большинства сотрудников. При высокой текучести и кадровой мобильности в организации активно идёт высвобождение вакансий и появляются условия для вертикального восходящего продвижения.

⁴³ Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом. Общий и специальный менеджмент: Учебное пособие: В 2 ч. Ч. 2. / Под общ. ред. А.Л. Галпоненко, А.Н. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С. 46–69.

⊕ В последнее время в системе государственной службы в ряде структурных подразделений появляется возможность сопровождать изменения в горизонтальной карьере соответствующим *материальным стимулированием* (в пределах одного и того же должностного уровня вводится 2–3 ранга с дифференцированной оплатой труда).

Подобный подход позволяет реализовать одно из существенных условий, при котором человек воспринимает горизонтальное перемещение как реальную и желательную карьеру – «каждая из ступеней горизонтальной карьеры, помимо развития профессионализма, должна обеспечивать ощутимый рост материального благополучия, а конечная ступень должна быть весьма солидной и не уступать по качеству оплаты соответствующим ступеням вертикального продвижения» (Синягин⁴⁴).

Вместе с тем реализация горизонтальной карьеры может быть связана не только с позитивными факторами, но и с *негативными*, к числу которых можно отнести следующие аспекты.

- Неизбежное снижение эффективности в адаптационный период (сотруднику требуется определенный срок, чтобы войти в курс дел).

- Финансовые издержки организации (заработная плата перемещенного сотрудника та же, а эффективность деятельности в первый период времени ниже).

- Слишком частые кадровые перемещения, когда никто из сотрудников не работает достаточно длительный срок в одной и той же должности, приучают людей относиться к работе в очередной должности как ко временному явлению, порождая психологию «временщика». По сути, работа превращается в ожидание перемещения и «отгадывание», кто и где окажется в очередной раз (подобный подход руководитель может выбирать сознательно, боясь образования «оппозиции» в том или ином подразделении и используя принцип «разделяй и властвуй»).

- Рассмотренная ранее японская модель постоянных кадровых ротаций имеет не только позитивные стороны. Из-за того, что японские менеджеры так много перемещаются, они редко приобретают специальный опыт, например в сфере маркетинга или финансов. В результате десятилетней работы, в соответствии с подобными принципами, в японских корпорациях образовалось огромное количество менеджеров среднего звена, не имеющих никаких навыков, кроме умения быть преданным сотрудником компании (Служба кадров. 1998. №12).

- Не подкрепленная ни финансово, ни морально, горизонтальная карьера теряет свою привлекательность для сотрудников. К сожалению, в системе государственного и муниципального управления достаточно распространена подобная практика, когда функциональные обязанности и

⁴⁴ Синягин Ю.В. Человек и карьера// Бюллетень деловой информации. 1995. № 12. С. 23

рабочая нагрузка увеличиваются, а материальное вознаграждение остается на прежнем уровне и работник даже морально никак не поощряется: руководство считает, что такой рабочий энтузиазм – само собой разумеющееся явление. Тем самым нарушаются принципы эффективной горизонтальной карьеры:

1) перемещения по горизонтали должны быть неформально признаваемых профессиональным сообществом, коллегами, что обеспечивает их реальный престиж для работника;

2) ротации могут отмечаться руководителем как факт доверия и особых надежд, связываемых с перемещаемым работником («именно ваш опыт и энергия крайне необходимы на новом участке работы!») – подобное моральное стимулирование со стороны руководства является, несмотря на кажущуюся простоту, существенным мотиватором для многих сотрудников организации;

3) каждая ступень такой карьеры должна подкрепляться финансово (надбавки, бонусы, премии и т.д.).

Описание как позитивных, так и негативных факторов, связанных с горизонтальной карьерой, дает, на наш взгляд, более объемное и полное представление о возможностях и трудностях реализации данного вида карьеры государственных и муниципальных служащих.

В целом учёт рассмотренных особенностей реализации карьеры в системе государственного и муниципального управления позволит более грамотно и эффективно управлять карьерным продвижением государственных и муниципальных служащих, создать условия для максимально полного раскрытия их профессионального, карьерного и личностного потенциала.

Помимо характеристики особенностей карьерного продвижения в системе государственного и муниципального управления в 1998–2000 гг. нами было проведено исследование, направленное на выявление степени влияния личностных факторов на профессиональную карьеру госслужащих различных уровней управления (*высшего*, к которому относятся главы администраций и их заместители; *среднего*, включающего руководителей управлений, отделов и *специалистов различных категорий* в качестве контрольной группы) и создания психолого-акмеологической личностно-ориентированной модели карьеры госслужащего.

Всего в исследовании принимали участие 92 работника администраций – представители двух управленческих уровней (высшего – 27 респондентов и среднего – 31 респондент) и специалисты различных категорий (34 респондента), являющиеся слушателями Российской Академии государственной службы при Президенте Российской Федерации (Москва) и Приморского института государственной службы (Владивосток).

Руководители обоих уровней управления прошли целый ряд отборочных процедур, прежде чем были зачислены в качестве слушателей с

целью получения второго высшего образования по специальности «Государственное и муниципальное управление»: экспертную оценку специалистами вышестоящих кадровых служб, входной психодиагностический контроль, кадровое собеседование. Все они проработали на руководящих должностях не менее трех лет; по оценкам экспертов, состоялись в плане профессиональной карьеры и имеют перспективы дальнейшего карьерного продвижения.

Для выявления степени выраженности личностных факторов карьеры госслужащих в нашем исследовании были использованы: 1) тест определения общей и социальной самооффективности М. Шеер и Дж. Маддукс (M. Sheier, J. Maddux) в адаптации А.В. Бояринцевой под руководством Р.Л. Кричевского (приложение 3); 2) методика определения уровня субъективного контроля – УСК (Бажин, Голынкина, Эткинд, 1984); 3) опросник мотивации к карьере Р. Ное, Э. Ное, Дж. Бахубер (A. Noe, R. Noe, J. Bachhuber, 1990) в адаптации автора данного исследования Е.А. Могилевкина (приложение 2); 4) личностный тест-опросник Г. Айзенка (EPQ).

Тест на определение общей и социальной самооффективности – одна из методик исследования сферы самосознания. По результатам теста определяется уровень субъективной оценки испытуемым своего потенциала в сфере предметной деятельности и в сфере общения, которым он (испытуемый) может реально воспользоваться. С помощью понятия самооффективности можно оценить способность людей к осознанию своих способностей и к использованию этих способностей оптимальным образом. По сути, самооффективность – это основанная на знании и прежних переживаниях убежденность человека в своей способности достигать определенного результата при определенных затратах. Чем самооффективность выше, тем больших результатов ожидает от себя человек при равных затратах. Введя данное понятие, Альберт Бандура (Bandura) акцентировал внимание на то, что даже при наличии более чем скромных способностей умелое их использование позволяет человеку достигать высоких результатов. В то же время наличие высокого потенциала автоматически не гарантирует и высокие результаты, если человек в силу тех или иных причин не верит в возможность этот потенциал в полной мере реализовать на практике и не пытается воспользоваться всем тем, что дано ему природой и обществом (Хьелл, Зиглер, 1997).

Результаты исследований ряда отечественных авторов (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997) показывают, что выделение такой составляющей Я-концепции, как самооффективность, имеет высокий эвристический потенциал в плане акмеологического описания личности.

Акмеологический потенциал данной методики, по мнению А.А. Деркача, А.С. Огнева и Ю.Н. Гончарова (1997), определяется тем, что она «высвечивает те направления самокоррекции, которые обеспечивают человеку повышение его самооффективности, ведут к конструк-

тивным преобразованиям его Я-концепции», а также «позволяет операционализировать попытки личности достичь высот в предметной деятельности и межличностном общении».

Для оценки уровня субъективного контроля личности над разнообразными жизненными ситуациями, в том числе и связанными с карьерным продвижением, применялся опросник УСК – наиболее известная отечественная методика определения локуса контроля (Бажин, Голынкина, Эткинд, 1984), разработанная в НИИ им. Бехтерева. Оценка локуса контроля личности направлена на выяснение степени активности человека в достижении своих целей, уровня развития личной ответственности за происходящие с ним события, меры независимости и самостоятельности поведения. Данная экспериментально-психологическая методика позволяет быстро и эффективно определить, в какой степени человек ощущает себя хозяином своей судьбы (внутренний, интернальный локус контроля), а в какой – пассивным объектом действия других людей и обстоятельств (внешний, экстернальный локус контроля) и применима в целом ряде прикладных областей психологии, в том числе и при профессиональном отборе (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997), планировании и развитии карьеры (Литвинцева, 1996).

Для определения выраженности трех основных аспектов мотивации к карьере (карьерного инсайта, идентификации с карьерой, карьерной устойчивости) был использован вариант опросника мотивации к карьере Р. Ноэ, Э. Ноэ и Д. Бахубер, адаптированный для условий деятельности в системе отечественной госслужбы.

Высокая степень развития карьерного инсайта характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающихся если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Такие работники умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей. Низкий уровень развития карьерного инсайта характерен для работников, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Такие работники могут иметь неадекватные (или заниженные, или завышенные) карьерные ожидания. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы.

Высокий уровень развития идентификация с карьерой (карьерной причастности) свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения прежде всего целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и

безвозмездно. Такие работники согласны принять на себя любое бремя организации, которое она вынуждена нести в осложненных обстоятельствах. Низкий уровень развития карьерной причастности свойственен для работников, реализующих в карьере прежде всего личные цели, недостаточно учитывающих интересы организации. Такие сотрудники не склонны «выкладываться» на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

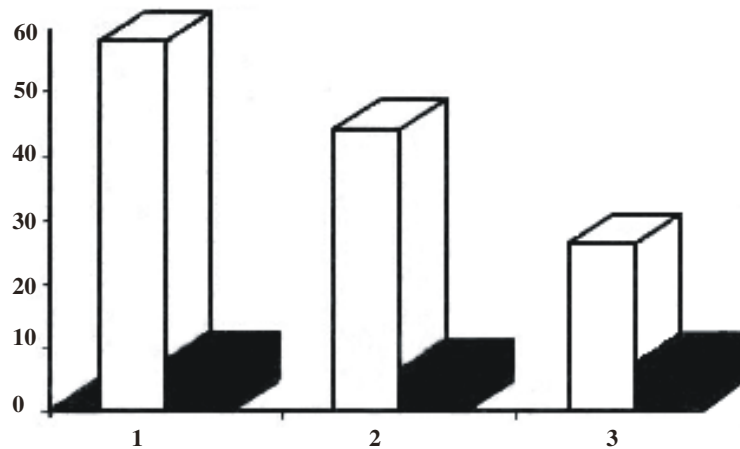
Работники с высокой карьерной стойкостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности. Они отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий и служебных проблем на пути их профессионального и должностного продвижения. Для работников с низкой карьерной стойкостью представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, тормозящих их профессиональный и должностной рост.

В целях определения выраженности личностных характеристик, которые при значительном развитии, предположительно, препятствуют эффективному карьерному продвижению (признаки нейротизма и психотизма), использовался широко известный тест-опросник Г. Айзенка (Еуенпек) Personality Questionnaire – EPQ), содержащий 99 вопросов (EysencK, 1975).

Согласно концепции самоэффективности А.Бандуры (Bandura A., 1977, 1989, 1989), «то, как человек оценивает собственную эффективность, определяет для него расширение или ограничение возможности выбора деятельности; усилия, которые ему придется приложить для преодоления препятствий; настойчивость, с какой он будет разрешать разного рода профессиональные проблемы». Люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных задач, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях (Хьелл, Зиглер, 1997).

Как показывают данные рис. 3.1, по личностному фактору «самоэффективность в сфере деятельности» получены достоверно значимые отличия ($p < 0,01$) между представителями всех рассматриваемых групп респондентов. При этом между самоэффективностью в сфере деятельности и уровнем управления выявляется отношение прямой зависимости:

более высокий уровень управления связан со значимо более выраженной самооффективностью (рис. 3.1).



- 1 – руководители высшего уровня управления
 2 – руководители среднего уровня управления
 3 – специалисты
 Ряд 1 – самооффективность в сфере деятельности
 Ряд 2 – самооффективность в сфере общения

Рис. 3.1. Выраженность признаков самооффективности в сфере деятельности и в сфере общения у госслужащих

Внутренний механизм этой взаимосвязи можно раскрыть на основе анализа карьерного восхождения с точки зрения развития управленческих способностей.

Карьерное восхождение ко все более высокому управленческому уровню (от специалиста к руководителю отдела, от руководителя отдела к руководителю всей организации) требует развития целого ряда способностей, умений и навыков, в частности, таких как: 1) способность использовать более широкий спектр ролевых позиций. Л. Волкова (1997) справедливо отмечает, что «первая отличительная особенность успешного менеджера – многообразие ролей, которые он может достоверно и искренне сыграть»; эта способность определяет его карьерный успех и – даже шире – жизненный успех; 2) умение выстраивать поведение, соответствующее конкретной задаче или ситуации; 3) настойчивость и последовательность в разрешении задач профессиональной деятельности.

Уровень развития данных способностей у работника, согласно теории А. Бандуры, напрямую связан со степенью выраженности его самооффективности в сфере деятельности. Результаты нашего исследования позволяют распространить общетеоретический вывод А. Бандуры о том,

что «высокая самооффективность, связанная с ожиданием успеха, обычно к этому успеху и приводит», на сферу профессиональной карьеры. Соответственно высокую самооффективность в сфере деятельности можно рассматривать в качестве одного из существенных личностных факторов, обеспечивающих достижение карьерного успеха. Среднее значение выраженности признака самооффективности в сфере деятельности у руководителей высшего управленческого уровня почти вдвое превышает среднее значение этого признака (58,2 против 30,4), полученное в результате нормирования теста на определение общей и социальной самооффективности Шеер-Маддукс на выборке в 927 человек (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997).

Таблица 3.1

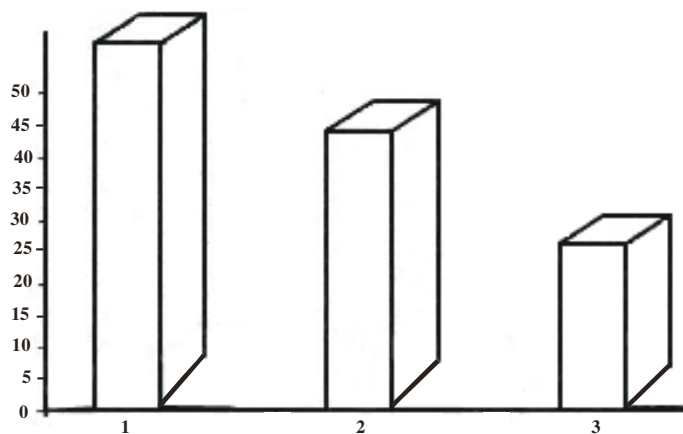
**Выраженность (средние значения и стандартные отклонения)
личностных характеристик госслужащих, представителей
двух уровней управления и специалистов**

Личностные характеристики	Средние значения (M) и стандартные отклонения (SD)					
	Руководители высшего уровня управления		Руководители среднего уровня управления		Специалисты	
	M	SD	M	SD	M	SD
общая интернальность	40,1	17,8	35,8	22,1	27,5	15,1
самооффективность в сфере деятельности	58,2	15,4	44,3	14,1	26,4	19,8
самооффективность в сфере общения	7,9	11,3	6,4	8,5	7,7	8,1
экстраверсия	15,8	3,9	15,2	4,1	14,5	4,8
психотизм	3,5	2,5	4,2	5,1	4,9	2,3
нейротизм	14,1	6,1	12,4	5,2	13,8	5,6
карьерный инсайт	26,2	1,9	23,0	3,2	20,7	3,4
идентификация с карьерой	31,7	1Д	26,9	3,8	25,2	4,2
карьерная стойкость	27,8	2,9	26,6	3,4	25,6	4,0

Примечание. На темном фоне выделены показатели, по которым обнаружены достоверно значимые различия между представителями соответствующих групп ($p < 0,05$). По остальным, не выделенным показателям, достоверно значимых различий не обнаружено.

Напротив, чем ниже самооффективность работника, тем в большей степени он настроен на неудачу в своем карьерном продвижении, тем меньше шансов у такого работника реализовать эффективную профессиональную карьеру. По данным нашего исследования (табл. 3.1), у представителей контрольной группы – работников, стоящих на более низких ступеньках организационной иерархии (специалисты 1-й и 2-й категорий) – показатели по личностному фактору «самооффективность в сфере деятельности» значимо ниже, чем у руководителей среднего и высшего уровня.

Помимо более выраженной самооффективности в сфере деятельности руководители высшего управленческого уровня достоверно значимо отличаются от специалистов большими показателями по признаку общей интернальности (рис. 3.2). Более выраженные показатели по шкале «общая интернальность» методики УСК свидетельствуют о достоверно значимых различиях между представителями сравниваемых групп по целому ряду признаков, связанных с локусом контроля, о которых указывают в своих работах отечественные и зарубежные исследователи (Rotter, 1975, 1982; Ореховский, 1972; Ботнева, 1978; Агеев, 1982; Муздыбаев, 1983; Бажин, Голынкин, Эткинд, 1984; Франкл, 1990; Розанова, 1997).



- 1 – руководители высшего уровня управления
 - 2 – руководители среднего уровня управления
 - 3 – специалисты
- Ряд 1 – общая интернальность

Рис. 3.2. Выраженность признака общей интернальности у госслужащих

Руководители высшего уровня управления в силу большей интернальности:

- обладают большей информационно-поисковой активностью, что дает им возможность быть более осведомленными в окружающей рабочей обстановке, причем, чем выше неопределенность, тем выше поисковая активность (устойчивость в ситуации неопределенности – универсальное личностное свойство, обеспечивающее успех в карьерном продвижении как в государственных, так и негосударственных организациях; по мнению зарубежных специалистов, данное качество является одним из определяющих для лидера в сфере бизнеса (Кенджеми, Ковальски, 1997);

- убеждены, что ответственное отношение к работе приводит к повышению продуктивности в деятельности и, как следствие, способствует более высокой общей удовлетворенности трудом (высокая значимость для успешной профессиональной деятельности и выраженный мотивирующий эффект в управленческой деятельности руководителей такого личностного качества, как ответственность многократно отмечалась зарубежными и отечественными исследователями (Кадзума, 1990; Харрингтон, 1990; Деркач, Орбан, 1996; Гончаров, 1997);

- чаще ориентированы на выполнение задачи по сравнению с ориентацией на себя и на взаимодействие;

- демонстрируют высокую стойкость к внешним социальным воздействиям; если и меняют свою точку зрения, то делают это весьма избирательно и в силу значимых аргументов;

- способны достаточно эффективно использовать свое время;

- как правило, имеют конкретные цели профессиональной деятельности в прошлом, настоящем и будущем; в достижении целей более уверены, настойчивы и последовательны, в силу чего их профессиональная жизнь наполнена смыслом. Указанные личностные особенности способствуют более эффективной профессиональной карьере. А такие из них, как: успешное использование разнообразной информации в процессе осуществления профессиональной деятельности, устойчивая самооценка, меньшая зависимость от внешних обстоятельств рассматриваются рядом отечественных исследователей в качестве составляющих психологического профиля успешного российского чиновника (Имидж госслужбы, 1996).

В силу меньшей интернальности у специалистов присутствуют главным образом личностные особенности, препятствующие карьерному продвижению, в число которых входят:

- сравнительно низкая информационно-поисковая активность, что приводит к большей фрустрированности в ситуации неопределенности; предпочтение отдается тому, чтобы неопределенность была объяснена и разрешена не самостоятельно, а кем-то другим;

- возрастание продуктивности деятельности при частом внешнем контроле, слабо выраженная самостоятельность в принятии решений (сво-

его рода позиция «маленького человека», «винтика в гигантском механизме, от личных усилий и инициативы которого мало что зависит»);

- большая подверженность мнению других; уступчивость внешнему влиянию, которая напрямую зависит от статуса того, с кем осуществляется взаимодействие: чем выше положение такого лица, тем быстрее и значительнее происходят изменения в установках;

- менее развитая способность регулировать события во времени, упорядочивать их;

- размытость и неопределенность профессиональных целей и соответственно более низкая содержательность и наполненность смыслом профессиональной деятельности.

В то же время отсутствие значимых различий по личностному фактору интернальности между сопряженными управленческими уровнями (руководители высшего уровня управления – руководители среднего уровня управления, руководители среднего уровня управления – специалисты) не позволяет сделать такой же определенный (как в отношении признака самоэффективности в сфере деятельности) вывод о прямой, линейной зависимости между выраженностью признака общей интернальности и принадлежностью работника к тому или иному уровню управления. Подобная зависимость носит более сложный характер. Если в отношении признака самоэффективности в сфере деятельности постепенное, но неуклонное развитие данного личностного признака способствует такому же постепенному карьерному продвижению (последовательному восхождению от одной позиции в управленческой организационной иерархии к другой, на порядок более высокой), то в отношении признака общей интернальности картина иная. Развитие интернальности может обеспечить не только переход на следующий управленческий уровень, но и открывает возможность миновать одну из промежуточных карьерных ступенек и сразу занять позицию не на один, а на два порядка выше в организационной иерархии.

По выраженности личностных факторов, обеспечивающих эффективность работника в области межличностной коммуникации (самоэффективность в сфере общения и экстраверсия), руководители высшего уровня управления хотя и имеют наиболее высокие показатели среди всех групп респондентов, но эти различия не являются достоверно значимыми (табл. 3.1). Возможно это связано с разным «весом» двух основных стратегий достижения профессионального успеха в системе госслужбы, которые рассматриваются А.А. Деркачом и В.М. Дьячковым (1997) в их работе, посвященной выявлению психологических характеристик госслужащих регионального управления, связанных с их личностно-профессиональным развитием.

Первая стратегия – эффективная профессиональная деятельность. Для госслужащих, реализующих подобную стратегию, «главной среди

имеющихся ценностных ориентации является самоутверждение в профессиональной деятельности». Вторая стратегия – эффективное межличностное общение и взаимодействие, использование в продвижении по службе «неофициальных взаимоотношений». Госслужащие, предпочитающие данную стратегию, «обладают способностью легко устанавливать контакты, входить в доверие, тонко чувствовать настроения и эмоциональные реакции окружающих, адаптироваться к различным ситуациям. Они менее расположены к конкретной предметной деятельности, их профессионализм может быть недостаточно высок» (Деркач, Дьячков, 1997). Как указывают А.А. Деркач и В.М. Дьячков, «в кризисных ситуациях этот тип госслужащих как бы уходит в сторону, предоставляя возможность действовать лицам, относящимся к первой группе, а по мере стабилизации ситуации они становятся решающей силой».

Современные условия, в которых реально исполняют свои должностные и профессиональные обязанности сотрудники администраций, особенно занимающие высокие управленческие позиции, характеризуются достаточно выраженной нестабильностью, связаны с большим нервно-психическим напряжением и зачастую требуют мобилизации всех имеющихся ресурсов. Соответственно, большее значение имеет стратегия эффективности прежде всего в предметной, профессиональной деятельности.

Данные проведенного нами исследования подтверждают вывод о приоритетности влияния на успешную профессиональную карьеру в современных условиях деятельности в системе отечественной госслужбы признака самоэффективности в сфере деятельности по сравнению с признаком самоэффективности в сфере общения. При этом следует подчеркнуть, что по личностному фактору самоэффективности в сфере общения, по нашим данным, достоверно значимые различия не обнаружены внутри выборки госслужащих. В то же время, исходя из результатов нормирования теста М. Шеер и Д. Маддукс, проведенной отечественными исследователями (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997), выраженность самоэффективности в сфере общения госслужащих – руководителей различных уровней управления – почти вдвое превышает среднестатистическую норму (в частности, у руководителей высшего управленческого уровня данный показатель составляет 7,9 против среднестатистического показателя 3,8).

На наш взгляд, полученные результаты свидетельствуют о том, что уверенность в способности выстроить эффективную межличностную коммуникацию можно отнести к числу личностных факторов, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность госслужащего, но не гарантирующих успешную профессиональную и должностную карьеру. В отношении карьерного продвижения к высшему управленческому уровню большее значение имеет уверенность работника в его способности реализовать себя прежде всего в сфере предметной деятельности.

По степени выраженности личностного фактора «нейротизм», который характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости, тревожности, уровня самоуважения, достоверно значимых различий между представителями трех изучаемых групп не обнаружено (рис. 3.3). Тем не менее, уровень эмоциональной стабильности, определяемый с помощью шкалы нейротизма теста-опросника Г. Айзенка (EPQ), оказывает влияние на успешность осуществления профессиональной карьеры. Причем, данная взаимосвязь является не прямой, а опосредованной. Признак нейротизма у руководителей высшего уровня управления связан обратной зависимостью с признаками самоэффективности в сфере деятельности (коэффициент корреляции Пирсона, $R=-0,49$) и общей интернальности ($R=-0,45$): повышение самоэффективности и интернальности, обеспечивающее успешную профессиональную карьеру, сопряжено со снижением уровня нейротизма. И наоборот, возрастание нейротизма связано со снижением самоэффективности и интернальности.

Подобную зависимость можно объяснить на основании характеристики шкалы нейротизма с точки зрения «ориентировочного этапа функционально-психологического описания поведения человека», которое приводится в работе «Психодиагностика и акмеография» (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997). Согласно взгляду этих авторов шкала нейротизма определяет «вероятность внесения искажений в ориентировку человека под влиянием прежнего негативного опыта. Чем сильнее негативное влияние прежних неудач, тем выше уровень нейротизма». В отношении карьеры человек с сильно выраженной эмоциональной нестабильностью, соответствующей высоким показателям по шкале нейротизма, склонен выстраивать скорее «негативный карьерный сценарий», зацикливаясь на возможных препятствиях и сложностях, считая их труднопреодолимыми. Обладая повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, такой человек, стремясь хоть в какой-то степени компенсировать возможную «горечь поражения», предпочитает снимать с себя ответственность за неуспех собственного профессионального продвижения. Рассмотренные личностные особенности, в свою очередь, свойственны человеку с низкой самоэффективностью в сфере деятельности и скорее экстернальным локусом контроля.

В результате, для работника с выраженной эмоциональной нестабильностью, сочетающейся с неуверенностью в своей способности достичь карьерного успеха и склонностью приписывать как успехи, так и неудачи внешним силам и обстоятельствам, но не себе самому, в большой степени вероятны проявления эффекта «карьерного застоя» (от-

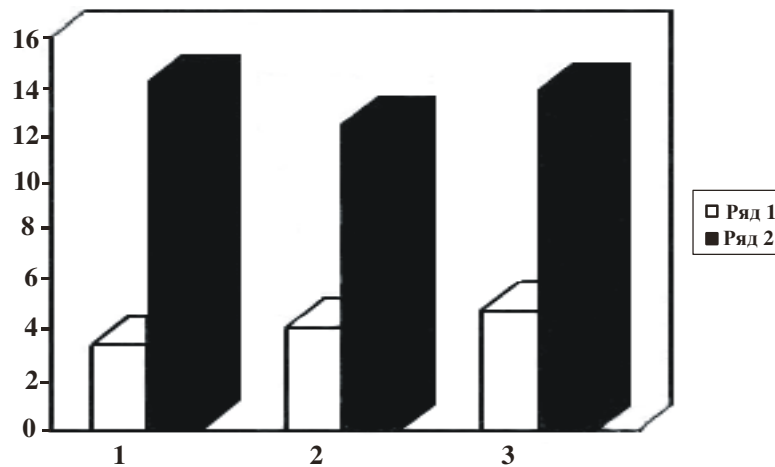
каз от дальнейшего карьерного продвижения) или даже «карьерный регресс» (снижение уровня профессионализма и, как итог, понижение в должности).

К снижению эффективности профессиональной карьеры в качестве личностной детерминанты приводит также высокий уровень выраженности психотизма. Подобное утверждение согласуется как с характеристиками, описывающими поведение лиц с высоким уровнем психотизма, и эмпирическими данными, приводимыми рядом авторов (Eysenck, 1976; Лаак, 1996; Гончаров, 1997), так и с результатами нашего исследования. Лица с высокими показателями по признаку психотизма, который, наряду с нейротизмом, Г. Айзенк называет «суперчертой» личности в силу мощного воздействия на поведение человека, склонны к провоцирующему поведению, неоправданно рискованным действиям, неадекватным эмоциональным реакциям. Они эгоцентричны, трудно контактируют с людьми и не встречают у них понимания, намеренно причиняют другим неприятности и соответственно обладают высокой межличностной конфликтностью. По данным, приводимым в работе Яна тер Лаака «Психодиагностика: проблемы содержания и методов» (1996), высокий уровень психотизма связан с низкой способностью человека к адаптации, в то время как способность к быстрой адаптации к постоянно меняющимся условиям современной рабочей среды относится, по мнению ряда исследователей, к базовым мета-умениям работников, осуществляющих успешную профессиональную карьеру.

Результаты проведенного Ю.Н. Гончаровым (1997) исследования личностных особенностей профессионального развития госслужащих подтверждают наличие взаимосвязи между успешным профессиональным развитием, профессиональной карьерой и выраженностью признаков психотизма и нейротизма. В группе госслужащих, отобранных в качестве наиболее перспективных с точки зрения дальнейшего продвижения по службе, Ю.Н. Гончаровым установлены достоверно более низкие уровни нейротизма и психотизма по сравнению с контрольной группой. Полученные в ходе нашего исследования показатели по степени выраженности признака психотизма у руководителей различных управленческих уровней также свидетельствуют, что достоверно более низкие показатели по этому признаку характерны для представителей высшего уровня управления по сравнению со специалистами (рис. 3.3).

Рассмотренные особенности влияния личностных факторов на профессиональную карьеру госслужащих позволяют выявить две основные тенденции. С одной стороны, высокий уровень развития таких признаков, как самооффективность в сфере предметной деятельности и об-

щая интернальность способствуют карьерному продвижению. А с другой стороны, высокие показатели по признакам нейротизма и психотизма, наоборот, тормозят карьерное продвижение.



- 1 – руководители высшего уровня управления
2 – руководители среднего уровня управления
3 – специалисты
Ряд 1 – психотизм
Ряд 2 – нейротизм

Рис. 3.3. Выраженность признаков психотизма и нейротизма у госслужащих

Из трех основных аспектов мотивации к карьере достоверно значимые различия между представителями всех изучаемых групп получены по аспекту «карьерный инсайт» (табл. 3.1). По данному аспекту выявлена прямая зависимость: чем выше уровень управления, тем более выражено у работника осознание его сильных и слабых личностных, профессиональных, управленческих качеств в отношении карьерного продвижения и, соответственно, выше возможности использования сильных и нейтрализации действия слабых сторон при осуществлении карьерного продвижения. Обладание развитым карьерным инсайтом можно рассматривать как своего рода ключ к высокой самооффективности в области профессиональной карьеры. Между показателями выраженности карьерного инсайта и самооффективности в сфере деятельности у руководителей обоих уровней управления обнаружена положительная корреляционная связь, причем, у руководителей высшего управленческого уровня эта корреляционная связь наиболее ярко выражена ($P=0,73$).

У специалистов зависимость между карьерным инсайтом и самоэффективностью в сфере деятельности носит обратный характер: высокая самоэффективность связана с низким уровнем карьерного инсайта ($R = -0,34$). Подобную взаимосвязь можно объяснить тем, что специалисты основные свои усилия направляют не столько на карьерное продвижение, сколько на развитие исполнительских качеств. Для них важнее осознавать свои сильные и слабые стороны не в отношении карьерного продвижения, а в отношении качества исполнения рабочих заданий. В ходе нашего исследования установлена также положительная корреляционная зависимость карьерного инсайта и общей интернальности. Следовательно, карьерный инсайт можно отнести к группе личностных факторов, оказывающих существенное влияние на эффективность осуществления профессиональной карьеры.

В отношении следующего аспекта карьерной мотивации, идентификации с карьерой, значимо большие показатели имеют только руководители высшего управленческого уровня. И именно в этой группе госслужащих обнаружена положительная корреляционная зависимость между идентификацией с карьерой и самоэффективностью в сфере деятельности. Руководители среднего уровня управления и специалисты по степени выраженности личностного фактора идентификации с карьерой практически не различаются между собой. Иными словами, и руководитель отдела, и специалист в системе государственной службы, по нашим данным, в равной и значимо меньшей по сравнению с руководителем всей организации мере готовы направлять свою активность на достижение в первую очередь целей организации, принимать на себя бремя ее забот, в том числе и тех, которые она вынуждена нести в осложненных и кризисных ситуациях.

Установленное нами снижение карьерной мотивации по аспекту идентификации с карьерой и, как следствие, снижение желания реализовать свой карьерный потенциал у руководителей среднего звена управления в системе госслужбы соотносится с данными специальных исследований, показывающих, что «именно в этом пункте служебной и профессиональной карьеры у многих руководителей начинает заметно падать стремление к продвижению вперед, а значит, снижается и их ценность для организации» (Кей, 1992). Подобный мотивационный феномен можно рассматривать, с одной стороны, исходя из особенностей структуры организации и типа внутриорганизационных взаимосвязей. Это группа причин, носящих объективный характер, действие которых проявляется практически независимо от желаний, настроений, установок работника. По мнению Э. Кей (1992), одна из главных причин определенного снижения эффективности профессиональной деятельности в целом и карьерного продвижения в частности у руководителей среднего уровня

управления связана со структурой большинства организаций, построенных по принципу пирамиды.

Чем выше поднимается работник по служебной лестнице, тем быстрее уменьшается возможность его дальнейшего повышения. Достигнув среднего уровня на этой лестнице, многие руководители считают его собственной вершиной, пиком карьеры, останавливаются в своем профессиональном росте и развитии, по сути так и не добившись реализации «акме» профессионализма. Ситуация осложняется еще и тем, что на данном этапе карьеры достаточно малы шансы и на продвижение по горизонтали, поскольку перестановка руководителя такого ранга и с таким окладом в новую предметную сферу деятельности, где у него недостаточно или совсем нет опыта, для организации обычно крайне невыгодна. Тем более, что практика «универсального» руководителя, готового с одинаковым рвением управлять любым вверенным ему подразделением независимо от специфики его деятельности, уходит в прошлое.

Современные условия требуют высокого уровня профессионализма от руководителя, предполагающего прежде всего наличие глубоких профессиональных знаний и умений в конкретной предметной сфере деятельности и, соответственно, определенной профессиональной специализации. В ряде зарубежных фирм менеджеры предпочитают готовить из состава инженерных кадров (Розанова, 1997), то есть профессионалов в конкретной области. Отбор таких менеджеров осуществляется не из всех специалистов, а только из тех, кто обладает рядом качеств и свойств: стремлением к искусству овладения менеджментом, трезвой оценкой своих возможностей, умением применить индивидуальный подход к сотруднику, готовностью взять на себя ответственность за решение сложных проблем, использованием интуиции и логики в непредвиденных ситуациях и др. (Вудкок, Френсис, 1991).

Еще одна причина некоторого снижения карьерной мотивации руководителей среднего звена управления связана с линейным типом взаимосвязи, свойственной для системы государственной службы. Такой тип взаимосвязи в организации предполагает наличие прямой связи между руководителем и подчиненным. Несомненным достоинством линейной структуры управления является стройная иерархия, простота и четкость построения взаимодействия, на первый взгляд кажущаяся определенностью власти и ответственности. Однако дробление на многочисленные отделы, подотделы, секторы подчас приводит к инертности, медлительности системы, размыванию ответственности, перераспределению функций «вверх», чрезвычайной зависимости успешности решения общих задач от личных качеств руководителя. Это то, что фиксируется на уровне социологического подхода в рамках современной социологии организации (Кабаченко, 1996).

С другой стороны, психологический анализ свидетельствует, что этот тип взаимосвязи имеет, по выражению Т.С. Кабаченко, «еще более драматический сюжет». Предпосылками к тому являются некоторые особенности нормативной документации, регламентирующей деятельность сотрудников соответствующих статусов: множественность и многообразие документов (должностные инструкции, нормативные акты, приказы, распоряжения и т.д.); недостаточная их скоординированность и проработанность; невозможность охвата всей совокупности ситуаций, требующих регуляции; противоречивость предписаний.

Чем шире круг функций, которые реализуются конкретным лицом (а именно это характерно для деятельности линейных руководителей), тем выше вероятность накопления недомолвок и противоречий со стороны регулирующих эту деятельность документов, что создает определенные сложности для выработки стратегии поведения в и без того, возможно, осложненных ситуациях (Кабаченко, 1996). Помимо этого, иерархичность системы предполагает контроль деятельности каждого предыдущего уровня со стороны последующего. Результаты контроля сопровождаются оценками, а в ряде случаев и санкциями. Степень жесткости санкций зачастую зависит от достаточно субъективных трактовок лиц, принимающих решения. А это, в свою очередь, переводит вопрос из сферы институционального управления в плоскость межличностных или «около деловых» отношений и служит предпосылкой для ощущения неустойчивости статуса.

Исследования, проведенные отечественными специалистами (Афанасьев, 1995, 1996; Кабаченко, 1996), показывают, что подавляющее большинство линейных руководителей, в том числе и работающих на государственной службе, не чувствуют себя защищенными со стороны формальной системы от возможности потерять достигнутый должностной и профессиональный статус в силу не только (и не столько) объективных причин, сколько причин сугубо субъективного характера.

По третьему из рассматриваемых аспектов мотивации к карьере – карьерной стойкости – между представителями всех изучаемых групп госслужащих достоверных различий нами не обнаружено. При этом в группе специалистов по данному аспекту выявлена отрицательная корреляционная связь и с самооффективностью в сфере деятельности, и с общей интернальностью.

Анализ данных по различным аспектам мотивации к карьере позволяет заключить, что существенное влияние на карьерное продвижение оказывают два из трех основных аспектов: карьерный инсайт (в наибольшей мере) и идентификация с карьерой. Чем более выражены эти два аспекта карьерной мотивации, тем больше возможностей у работника осуществить успешную профессиональную и должностную карьеру.

В целом, мотивация к карьере как одна из личностных детерминант успешного карьерного продвижения обусловлена уровнем управления, достигая наибольшей степени выраженности у руководителей высшего управленческого уровня.

Полученные в результате нашего исследования эмпирические данные позволяют составить психолого-акмеологическую модель, описывающую влияние личностных факторов на профессиональную карьеру (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Личностно-ориентированная модель карьеры госслужащих

Способствуют профессиональной карьере		Препятствуют профессиональной карьере	
Фактор	Развернутая характеристика	Фактор	Развернутая характеристика
1	2	3	4
Высокая самоэффективность в сфере деятельности	уверенность в возможности реализовать профессиональный, управленческий, карьерный потенциал; расширение возможности выбора тактики, модели осуществления карьеры; способность построить позитивный сценарий своего карьерного продвижения; ориентация на эффективное разрешение проблемных ситуаций, связанных с профессиональной карьерой	Низкая самоэффективность в сфере деятельности	неверие в возможность применить на практике имеющиеся способности; сужение поля выбора типа карьеры, карьерной стратегии, вплоть до отказа от карьерного продвижения; выстраивание скорее негативного сценария карьеры, чрезмерная фиксация на трудностях и проблемах, связанных с профессиональной карьерой
Интернальный локус контроля	ответственное отношение к работе, самостоятельность, повышение эффективности деятельности при отсутствии внешнего контроля; рассмотрение наиболее значимых карьерных событий в качестве результата прежде всего собственных усилий; активный поиск информации относительно возможностей своего карьерного продвижения, устойчивость в ситуации информационной неопределенности	Экстернальный локус контроля	несамостоятельность, возрастание продуктивности деятельности при частом внешнем контроле; приписывание решающей роли в значимых событиях карьеры другим людям, обстоятельствам, случаю; меньшая осведомленность относительно возможностей карьерного продвижения и менее выраженное стремление получать обратную связь от коллег и руководства по вопросам своей профессиональной деятельности и карьеры

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4
Эмоциональная стабильность	менее выраженная реакция на непривычные, вызывающие беспокойство стимулы; внутреннее спокойствие, высокий уровень самоуважения	Эмоциональная нестабильность	сильно выраженное влияние прежнего негативного опыта; внутреннее волнение, повышенная тревожность, частые жалобы на соматические нарушения (головная боль, бессонница и др.)
Низкий уровень психотизма	адекватность эмоциональных реакций, сдержанность, неконфликтность; умение быстро и эффективно использовать имеющиеся психоэмоциональные ресурсы в ходе адаптации к динамике современной рабочей среды	Высокий уровень психотизма	агрессивность, раздражительность, склонность к провоцирующему поведению и, как следствие, высокая межличностная конфликтность; низкая способность к адаптации к меняющимся условиям рабочей среды
Развитый карьерный инсайт	осознание и активное использование своих сильных и нейтрализация влияния слабых сторон в отношении карьерного продвижения; наличие конкретных целей профессиональной карьеры и четких планов их реализации; реалистичный уровень карьерных ожиданий	Слабо выраженный карьерный инсайт	недостаточное понимание своих личностных особенностей, способствующих и тормозящих карьерное продвижение; размытость и неопределенность целей и планов профессиональной деятельности в целом и профессиональной карьеры в частности; неадекватный (заниженный или завышенный) уровень карьерных ожиданий
Идентификация с карьерой	готовность работать с максимальной отдачей ради достижения прежде всего целей организации; способность длительное время работать сверхурочно и нести любое бремя организации	Деидентификация с карьерой	реализация в карьере прежде всего личных целей, недостаточный учет интересов организации; склонность направлять активность не на профессиональную, а на другие сферы жизни

С целью реализации больших возможностей по использованию настоящей психолого-акмеологической модели в практической деятельности по планированию и развитию карьеры государственных служащих с учетом разнонаправленных векторов влияния личностных факторов на карьеру мы включили в модель развернутые характеристики как способствующих, так и препятствующих карьерному продвижению факторов.

Выводы

1. Продуктивным для психолого-акмеологического описания личностных факторов, влияющих на успешность осуществления профессиональной карьеры госслужащих, является субъектно-деятельностный подход, согласно которому человек рассматривается как творец своей собственной карьеры, а достигаемый при этом результат является для него лично значимым.

2. Закономерная взаимозависимость эффективной карьеры госслужащего и совокупность личностных факторов (самоэффективности в сфере предметной деятельности, интернального локуса контроля, эмоциональной стабильности, низкого уровня психотизма, мотивации к карьере) выражается в том, что эффективность карьерного продвижения повышается с усилением степени выраженности указанных личностных факторов.

3. В группе руководителей высшего уровня управления установлены выраженные положительные корреляционные связи между собственно личностными факторами, обеспечивающими эффективную профессиональную карьеру: самоэффективностью в сфере деятельности, общей интернальностью, карьерным инсайтом, что доказывает системный (а не случайный) характер выявленной совокупности личностных особенностей госслужащих, успешно реализующих свою карьеру.

4. Мотивация к карьере как одна из личностных детерминант успешного карьерного продвижения сопряжена с уровнем управления, достигая своей наибольшей выраженности у руководителей высшего уровня управления. Эффективная деятельность в качестве руководителя организации, обеспеченная помимо высокого уровня профессионализма и рядом личностных качеств (самоэффективность, интернальность, эмоциональная стабильность, мотивация к карьере), способствует стремлению не останавливаться на достигнутом, а развивать и далее профессиональную карьеру.

У руководителей среднего уровня управления выявлено снижение мотивации к карьере по аспекту идентификации с карьерой.

5. В совокупности с комплексом методик составленная нами психолого-акмеологическая модель, описывающая влияние личностных факторов на профессиональную карьеру госслужащих, может быть использована в качестве методического инструментария для определения наиболее значимых акмеологических путей личностного саморазвития и самокоррекции госслужащих в целях выстраивания профессиональной карьеры оптимальным образом.

Практические рекомендации

Выявленные закономерности влияния личностных факторов на профессиональную карьеру могут быть учтены при подготовке и реализации кадровых программ, направленных на разработку акмеограмм специалистов, раскрытие творческого потенциала личности, определения оптимальной траектории индивидуальной профессиональной карьеры государственных служащих в рамках современных психолого-акмеологических исследований. Подобные исследования относятся специалистами к числу наиболее результативных и перспективных в отношении обеспечения эффективной профессиональной деятельности кадров госслужбы (Деркач, Зазыкин, 1997).

При планировании и развитии профессиональной и должностной карьеры госслужащих, формировании кадрового резерва среди личностных факторов эффективного карьерного продвижения руководителям, работникам кадровых служб, специалистам, осуществляющим кадровую работу, необходимо акцентировать внимание прежде всего на степень выраженности личностных особенностей, характеризующих сферу самосознания (самоэффективность), локус поведенческого контроля (интернальность), мотивационную сферу (основные аспекты мотивации к карьере – карьерный инсайт и идентификацию с карьерой).

Грамотно спланированная карьера специалиста, в том числе и с учетом указанных личностных факторов, обеспечивает: 1) наиболее эффективное использование его возможностей в настоящее время и в будущем; 2) уверенность работника в своих силах; 3) удовлетворение его потребности в развитии личностного потенциала и профессионального роста; 4) формирование резерва на повышение в должности внутри самой организации.

Выявлению и дальнейшему развитию личностных особенностей, обеспечивающих успешную профессиональную карьеру, способствует:

1) на первоначальных этапах – психодиагностическое исследование, включающее как традиционные, широко известные методики (УСК, тест-опросник Г. Айзенка), так и сравнительно новые, но уже активно используемые в последнее время отечественными исследователями (тест на определение общей и социальной самоэффективности, опросник мотивации к карьере);

2) на последующих этапах – психолого-акмеологические тренинги, в частности тренинги, направленные на: а) развитие рефлексивной культуры госслужащих, умения осознавать и учитывать свои сильные и слабые личностные особенности с точки зрения карьерного продвижения; б) формирование реалистичных карьерных ожиданий, адекватной самооценки в отношении возможностей реализовать профессиональный, управленческий, карьерный потенциал, в) закрепление паттернов уверенного поведения.

3.2. Карьера в высшей школе

Изучение кадровой ситуации в высшей школе, ее тенденций и проблем показывает, что в последние 5 лет она стабилизировалась и наметилась тенденция к некоторому росту основных показателей: прием в вузы, контингент студентов, численность специалистов высшей квалификации, число аспирантов и докторантов и т.д. Однако развитие и совершенствование системы высшего профессионального образования требует создания эффективной системы подготовки и использования кадрового потенциала вузов.

Одним из способов решения подобной проблемы является создание эффективной технологии карьерного менеджмента. Анализ теоретических источников по проблеме карьеры показал, что крайне мало современных исследований раскрывают особенности осуществления карьеры именно в высшей школе. В связи с этим нами в составе рабочей группы под руководством начальника Управления персонала Н.Н. Богдан в 2001-2002 гг. во Владивостокском государственном университете экономики и сервиса (ВГУЭС) проведено исследование особенностей реализации карьеры в условиях высшей школы.

В исследовании приняли участие работники университета, выдвинутые в кадровый резерв и прошедшие аттестацию на соответствие планируемой должности, всего 60 сотрудников в возрасте от 23 до 54 лет, 19 мужчин и 41 женщина, в том числе руководители среднего управленческого уровня (40%) и профессорско-преподавательский состав (60%).

При организации исследования мы исходили из того, что особенности планирования и осуществления карьеры в условиях высшей школы зависят от должностного статуса, профиля образования, стажа работы и, самое главное, наличия мотивации карьеры. Должностной статус явился основным критерием выделения двух групп для сравнительного анализа.

Одну группу составили представители административно-управленческого аппарата (АУП) среднего уровня управления (руководители подразделений и их заместители). В группу профессорско-преподавательского состава (ППС) вошли доценты, старшие преподаватели, ассистенты. В ходе анкетирования выяснялось:

- 1) наличие целей карьеры как таковых и планов карьерного продвижения;
- 2) предпочитаемый вариант карьеры; ситуации и причины отказа от карьеры; что (или кто) оказало наибольшее влияние на карьеру;
- 3) какие должности наиболее привлекательны для осуществления карьеры.

Как показали результаты анкетирования, в карьерном продвижении заинтересовано большинство участников исследования из обеих

групп. Однако у административно-управленческого персонала количество заинтересованных в карьере выше, чем у профессорско-преподавательского состава университета. Также количество работников, имеющих определенные цели карьеры, в группе АУП больше, чем в группе ППС.

Если конкретные цели карьеры имеют большинство респондентов, то наличие как таковых планов по реализации целей карьеры наблюдается у меньшего числа опрошенных. Возможно, это связано с различным пониманием карьеры. Часть опрошенных (50%) рассматривает карьеру традиционно как продвижение в организационной иерархии с достижением карьерного результата в виде определенной должности. Другая часть опрошенных (30%) определяет карьеру только как процесс реализации своих возможностей без четкого обозначения результата. Это можно объяснить отсутствием в системе высшего образования «внешних маркеров» карьеры. Для сравнения, в системе общего образования существует порядок присваивания педагогам разрядов и категорий, которые могут выступать ступенями профессионального роста. В высшей школе профессиональный рост явно не подкрепляется формальными показателями в виде разряда, категории. Развивая свои знания и умения, совершенствуясь в профессиональной сфере, работник продолжает оставаться в одной и той же должности и на одном и том же разряде ЕТС, пока не получит научное звание. Но не все преподаватели стремятся осуществлять научную карьеру, а другой системы карьерного продвижения в вузе для них не предусмотрено.

После обработки ответов относительно выбора варианта карьеры были получены следующие результаты: 80% руководителей в качестве наиболее предпочтительной указали карьеру в одной организации в рамках одной специальности – 1-й вариант карьеры (табл. 3.3). Среди профессорско-преподавательского состава вуза 70 % опрошенных также выбирают карьеру в одной организации, но 20% из них стремятся поменять свою специальность (2-й вариант карьеры), а 50 % желают продолжать карьеру в рамках избранной специальности. Наименее предпочтительной оказалась карьера со сменой как организации, так и профиля деятельности (4-й вариант карьеры).

Таблица 3.3

Выбор варианта карьеры у АУП и ППС (в % от числа опрошенных)

Группа испытуемых	Вариант карьеры				
	1-й	2-й	3-й	4-й	Нет однозначного ответа
АУП	80	0	8	4	8
ППС	50	20	10	5	15

Подавляющее большинство опрошенных предпочитают сравнительно невысокую карьерную мобильность (приверженность одному месту работы, наработка профессионально опыта в рамках одной организации) как более эффективную для профессионального становления. Только ассистенты и доценты, находящиеся на этапе адаптации и в стадии переоценки ценностей соответственно, оказываются перед выбором иного профиля деятельности. Небольшое число опрошенных, указывающих на смену организации, свидетельствует об удовлетворенности в целом работой в университете и желанием продолжать карьерное продвижение в вузе (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Выбор варианта карьеры в зависимости от занимаемой должности
(в % от числа опрошенных)

Должность	Вариант карьеры				
	1-й	2-й	3-й	4-й	Нет однозначного ответа
ассистенты	25	75	–	–	–
ст. преподаватели	70	–	20	–	10
доценты	40	20	5	10	25
руководители	100	-	-	–	–
заместители	75	-	5	10	10

Многие из опрошенных сотрудников университета сталкивались с ситуациями, когда им приходилось отказываться от карьерного продвижения (75% АУП и 60% ППС). Помимо семейных обстоятельств, причинами отказа от карьерного продвижения послужили несоответствие предлагаемой должности особенностям личности, жизненным приоритетам, планам, а также несоответствие направленности их деятельности. На карьеру у профессорско-преподавательского состава и административно-управленческого персонала вуза, по их мнению, в большинстве случаев влияют личные качества и способности. Также значительное влияние на планирование и осуществление карьеры оказывают окружающие люди, чье мнение значимо для респондентов. Это могут быть в равной степени, как руководители, коллеги, так и родители, супруги.

В качестве целей карьеры выступают разнообразные устремления опрошенных работников. По степени значимости цели карьеры распределяются следующим образом:

на первом месте – заниматься видом деятельности или иметь должность, которые усиливают возможности и способствуют развитию;

на втором месте – иметь работу или должность, которые носят творческий характер;

на третьем месте – получить работу или должность, позволяющие заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством;

на четвертом месте – получить престижную работу или должность, значимые в глазах окружающих;

на пятом месте – иметь работу или должность, хорошо оплачиваемые или позволяющие одновременно получать большие побочные доходы.

Вопреки устоявшимся взглядам на приоритетные цели карьеры (получение должности и соответствующего материального вознаграждения) сотрудники ВГУЭС мотивированы на самореализацию в профессиональной деятельности либо демонстрируют социально одобряемое поведение и тем самым маскируют истинные намерения.

Таким образом, важно выяснить реальную мотивацию карьеры у работников, выдвинутых в кадровый резерв. Данная задача решалась с помощью специальной психодиагностической методики, направленной на определение степени выраженности трех базовых аспектов мотивации карьеры:

- 1) идентификации с карьерой или карьерной причастности,
- 2) карьерной интуиции или карьерного инсайта,
- 3) карьерной стойкости.

Идентификация с карьерой (карьерная причастность) определяется как мера, в которой человек готов жертвовать своим вне рабочим временем и активностью ради достижения целей организации, где он работает. Работники с высокой карьерной причастностью так привыкают к своей работе, что безоговорочно соглашаются принять на себя любое бремя организации.

Карьерная интуиция (инсайт) выступает в виде «свернутой» оценки работником своих интересов, способностей, преимуществ и недостатков при достижении целей карьеры. Сотрудники, обладающие развитым карьерным инсайтом, отличаются реалистичным уровнем карьерных ожиданий, интуитивно знают свои сильные и слабые стороны в отношении профессионального и должностного продвижения, умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в направлении достижения этих целей.

Карьерная стойкость – способность проявить инициативу, умение структурировать профессиональные проблемы и желание сохранить высокое качество исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации. Работники с развитой карьерной стойкостью способны достаточно успешно преодолевать трудности и адаптировать свои умения к измененным условиям профессиональной деятельности.

Анализ степени выраженности трех аспектов мотивации карьеры показывает, что у 42% представителей ППС наблюдаются высокие показатели по такому аспекту, как карьерная интуиция. Это указывает на реалистичное восприятие данными работниками своих способностей, преимуществ и недостатков в стремлении достичь стоящих перед ними целей карьерного пути. В то же время слаборазвитая карьерная причастность у 58% из числа опрошенных свидетельствует о реализации в деятельности, прежде всего, личных целей, то есть существенная часть преподавателей недостаточно учитывает интересы организации. Причем с повышением в должности у представителей ППС наблюдается спад в развитии карьерной причастности в 2 раза: высокие показатели обнаруживаются у 75% ассистентов, 36% старших преподавателей и только у 18% доцентов.

Сталкиваясь с трудностями и проблемами, связанными с нехваткой времени, других ресурсов, они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в решении проблем, на что указывают низкие показатели по такому аспекту мотивации, как карьерная стойкость.

В группе *административно-управленческого персонала* по всем трем аспектам мотивации карьеры преобладают средние показатели. Возможно, определенная осторожность, проявляющаяся в усредненных ответах («ни плохо – ни хорошо»), обусловлена тем, что эти сотрудники находятся под постоянным контролем высшего руководства и больше подвержены критике как со стороны начальства, так и со стороны коллег и подчиненных.

Незначительное количество опрошенных с низким уровнем развития мотивации карьеры по двум показателям – карьерной интуиции и карьерной причастности – свидетельствует о том, что данная группа работников вуза реально оценивает свои карьерные перспективы, умело модифицирует карьерные цели и активно действует в достижении этих целей. Эти сотрудники готовы работать длительный период времени сверхурочно и с максимальной отдачей ради достижения целей университета.

Показательны отличия в выраженности различных аспектов карьерной мотивации у руководителей подразделений и их заместителей. Если у руководителей практически все аспекты мотивации выражены на среднем уровне, то группа заместителей более разнородна. Третья часть из них имеют высокие показатели и, очевидно, именно эти сотрудники

могут занимать вышестоящие должности, причем, их должностная карьера может осуществляться не строго поэтапно, а с пропуском отдельных позиций.

Соотнесение уровня карьерной мотивации и стажа работы позволило выявить, что *карьерная интуиция и карьерная причастность имеют тенденцию к повышению по мере увеличения стажа работы*, но резко падают после 20 лет трудовой деятельности, хотя этот стаж приходится на возраст 40-45 лет, когда человек находится на пике профессиональных способностей и возможностей.

Основу кадрового резерва должны составлять *сотрудники со стажем работы 16–20 лет*. Именно у них наиболее высокие показатели по всем трем аспектам карьерной мотивации.

Также нами установлена *зависимость уровня развития карьерной мотивации от профиля образования*. Работники с *экономическим образованием* обладают высокой карьерной стойкостью в сложных ситуациях и настойчивостью в разрешении проблем, а также способностью направлять свою активность на профессиональную деятельность. Сотрудники с *гуманитарным образованием* в большей степени способны к осознанию и активному использованию своих сильных и нейтрализации влияния слабых сторон в отношении карьерного продвижения, но обладают самой низкой карьерной стойкостью. Тогда как у преподавателей *технических дисциплин* прослеживается заниженный уровень карьерных ожиданий, неопределенность в планировании своей карьеры.

Возможно, это обусловлено спецификой вуза. Приоритет отдается экономическим дисциплинам, они более востребованы, поэтому у преподавателей с экономическим образованием выше оценка степени развития карьерной мотивации. Гуманитарные дисциплины отодвигаются на второй план, они менее значимы, являются общеобразовательными и читаются в потоках.

Стремление сделать карьеру является неотъемлемым желанием человека, ориентированного на реализацию своего личностного потенциала. Поэтому каждому человеку важно осознать свои карьерные ориентации и адекватно понимать, чего же он на самом деле хочет достичь в жизни. Для практического изучения карьерных ориентаций использовалась модифицированная методика Э. Шейна «Якоря карьеры», где выделяются шесть основных карьерных ориентаций («якорей»):

1. *Менеджмент*. Первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат.

2. *Автономия (независимость)*. Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений.

3. *Стабильность*. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы.

4. *Служение*. Основными ценностями при данной ориентации являются «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т. д.

5. *Вызов*. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, решение трудных задач.

6. *Предпринимательство*. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску.

Анализ изучения карьерных ориентаций показал, что группа *профессорско-преподавательского состава* вуза в большей степени ориентирована на *служение* (9,1 балла, при максимальном значении – 10 баллов). Это означает, что данная группа сотрудников будет работать в организации, в которой создаются условия для реализации главных ценностей жизни (просвещение, служение человечеству и т.д.). В этом отражается профессиональная позиция педагога безотносительно типа образовательного учреждения.

Административно-управленческий персонал в большей степени ориентирован на *стабильность места работы* (8,9 балла). Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках и обеспечивает материальное благополучие, выглядит более надежной в своей отрасли. Людей с такой ориентацией часто называют «человеком организации». Удовлетворенность руководителями настоящим местом работы свидетельствует о желании продвигаться по ступеням должностной иерархии, накоплении профессионального опыта в организационной структуре вуза.

Практически в равной степени у АУП и ППС выражена такая карьерная ориентация, как *автономия* (7,2 балла – ППС, 7,1 балла – АУП).

Потребность в автономии свидетельствует о том, что работники с данной ориентацией хотят быть свободными от организационных правил и ограничений. Они желают сами решать, когда, над чем и сколько работать. Такие люди будут успешнее работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

В меньшей степени опрошенные сотрудники ориентированы на конкуренцию, победу над другими (сравнительно низкие показатели по такой карьерной ориентации, как *вызов*). Конкретная область деятельности или квалификация более важны для них, чем процессы борьбы и победа.

Следует отметить, что карьерные ориентации на вызов, менеджмент и предпринимательство более выражены у административно-управленческого персонала, чем у преподавателей. Это определяется функциональной направленностью АУП в своей деятельности на руководство другими людьми и ответственность за конечный результат работы.

В целом, результаты исследования особенностей карьеры высшей школы показали, что обе группы респондентов (АУП и ППС) заинтересованы в карьерном продвижении и стремятся достичь профессиональных успехов.

Административно-управленческий персонал (АУП) высоко оценивает собственную эффективность и, следовательно, активно действует в достижении цели карьеры, учитывая при этом интересы организации. Осуществление своей карьеры он видит в должностном продвижении на одном предприятии в рамках одной специальности, что свидетельствует об удовлетворенности настоящим местом работы и желанием продвигаться по ступеням должностной иерархии, накоплением профессионального опыта в организационной структуре высшей школы.

Профессорско-преподавательский состав в меньшей степени, чем АУП, уверены в возможности применить на практике имеющиеся у них способности. Поэтому они не отличаются высокой способностью адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и справляться с трудностями, возникающими на пути карьерного продвижения. Вследствие чего они могут отказаться от продвижения или сменить сферу деятельности, если это не позволит реализовать их цели.

Чем выше стаж работы, тем реальнее цели и планы карьеры. Но стаж работы не оказывает значительного влияния на степень осознанности в собственной эффективности. Независимо от опыта работы, все опрошенные уверены в своих возможностях добиться успехов в карьерном продвижении.

Экономическая направленность вуза влияет как на карьерную мотивацию сотрудников, так и на оценку собственной эффективности. Работники с экономическим образованием обладают высокой степенью развития мотивации карьеры и выше оценивают собственную эффективность. Работники с менее востребованным техническим и гуманитарным образованием имеют заниженный уровень карьерных ожиданий, неопределенность в планировании своей карьеры.

Работники, которые по результатам аттестации не могут в настоящее время выдвигаться в резерв на руководящие должности, обладают высокими показателями карьерной мотивации и высоко оценивают собственную эффективность в карьерном продвижении, что противоречит экспертным оценкам.

Все опрошенные ориентированы на интеграцию различных сторон образа жизни. При выборе карьеры, желании осуществлять карьерное

продвижение или отказываться от него существенное влияние оказывают личностные факторы, семейное положение, направленность деятельности и мнение авторитетных людей.

Выводы

1. Существует взаимосвязь между эффективной карьерой и совокупностью определенных личностных факторов:

– АУП высоко оценивает собственную эффективность и, следовательно, активно действует в достижении цели карьеры, учитывая при этом интересы организации. Он дорожит своим местом и отличается способностью успешно справляться с трудностями, возникающими на пути профессиональной и должностной карьеры;

– ППС в меньшей степени, чем АУП, уверен в возможности применить на практике имеющиеся у него способности. Он не отличается высокой способностью адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и справляться с трудностями, возникающими на пути карьерного продвижения. Поэтому, возможно, предпочтет отказаться от продвижения или сменить сферу деятельности, если не будут реализованы его цели.

2. Работники, которые по результатам аттестации не могут в настоящее время выдвигаться в резерв на руководящие должности, обладают высокими показателями по таким аспектам карьерной мотивации, как карьерный инсайт, карьерная причастность, карьерная устойчивость, и высоко оценивают собственную эффективность в карьерном продвижении, что противоречит экспертным оценкам.

3. Независимо от стажа работы все опрошенные уверены в своих возможностях добиться успехов в карьерном продвижении. Чем больше опыт работы, тем реальнее цели и планы карьеры.

4. Экономическая направленность вуза влияет как на карьерную мотивацию сотрудников, так и на оценку собственной эффективности. Чем больше соответствует профиль образования сотрудников специфике университета, тем выше степень развития мотивации карьеры и самооэффективности.

5. Существенное влияние на планирование карьеры оказывают личностные факторы, семейное положение, направленность деятельности и мнение авторитетных людей.

Таким образом, работники университета, составляющие кадровый резерв руководителей среднего звена управления, имеют карьерную мотивацию и отличаются высоким уровнем осознанности собственной эффективности, что влияет на успешность карьерного продвижения. Даже работники, чей числовой коэффициент не соответствует профилю «идеального работника» и по результатам аттестации которые не могут в настоящее время выдвигаться в резерв на руководящие должности, высоко оценивают собственную эффективность и активно действуют при достижении цели карьеры.

Однако не все испытуемые, выдвинутые в кадровый резерв, имеют конкретные цели карьеры и готовы жертвовать своим временем и активностью ради достижения интересов организации. Они недостаточно настойчивы в разрешении проблем, возникающих в ходе осуществления их профессиональной деятельности. Данные работники испытывают сомнения в своих возможностях в области межличностной коммуникации. Можно предположить, что при переходе из резерва на реальные руководящие должности они могут столкнуться с трудностями в работе.

Практические рекомендации

С учетом полученных результатов необходимы специальные мероприятия, способствующие приобретению резервистом необходимых знаний, опыта, совершенствованию его деловых и личностных качеств:

- 1) развитие мотивации карьеры и самооффективности;
- 2) повышение коммуникативной компетентности;
- 3) временное замещение резервной должности в период отпуска, болезни или командировки основных работников;
- 4) стажировка, то есть специальное обучение исполнению обязанностей по должности, на которую готовят резервиста;
- 5) включение резервиста в состав комплексных групп по проверке работы различных подразделений вуза;
- б) командирование в другие вузы для обмена опытом или для изучения передового опыта.

Проведенное исследование носит выраженную практическую направленность, так как позволяет оценить эффективность системы планирования карьеры в вузе, а также в его ходе апробирован ряд методик выявления степени развития личностных факторов (мотивации карьеры и самооффективности), обеспечивающих достижение карьерного успеха.

3.3. Эффективный карьерный менеджмент в современной бизнес-организации (на примере рекламного агентства)

На современном рынке труда всё большее значение приобретают универсальные специалисты, имеющие значительный профессиональный и жизненный опыт. Это профессионалы, способные чутко реагировать на новейшие тенденции на рынке услуг, предоставляемых компанией, в которой они работают. В современных условиях они должны решать задачи, требующие в равной степени, как чёткого структурированного подхода, так и умения выйти за рамки, разорвать стереотипы, найти нестандартный подход к решению проблем. Следовательно, современному специалисту необходимо умело сочетать в себе творческое начало и логическое мышление. Без гармоничного сочетания этих двух компонентов спе-

циалист рискует либо завязнуть в паутине логических рассуждений и упустить новую тенденцию на рынке, либо полный новых идей, но лишённый всякой структуры, остаться не у дел, т.к. не способен воплотить свои творческие изыскания в жизнь, привести их в соответствие с потребностями рынка.

В сложившейся ситуации особый интерес представляет развивающаяся творческая бизнес-организация как модель, наиболее полно отражающая характер и условия развития карьеры современных специалистов. Для успешного карьерного продвижения в современной бизнес-организации специалист должен обладать как высокой системностью мышления, так и высоким уровнем активного творческого мышления.

Типы карьеры в рекламном агентстве

Если брать за основу то, что в своём развитии карьера может двигаться в двух различных плоскостях: в вертикальном и горизонтальном, в творческой бизнес-организации возможно её развитие также по двум направлениям

Вертикальная карьера в рекламном агентстве

Первая ступень. Креатор – человек, генерирующий идеи, копирайтер – человек, создающий из идей детальное описание продукта предлагаемого на рынке, а также актёры, аудио-видеоинженеры, дизайнеры – люди, непосредственно создающие сам продукт. Они находятся в подчинении руководителя проекта.

Вторая ступень. Руководитель проекта – человек, занимающийся координацией действий сотрудников в рамках одного отдельно взятого проекта. В его функции входит отбор и корректировка материала, контроль за соблюдением временных рамок проекта и все организационные вопросы, касающиеся данного проекта. В его подчинении находятся все сотрудники, привлечённые к проекту. Руководитель проекта подчиняется креативному директору.

Третья ступень. Креативный директор – человек, контролирующей творческую деятельность организации в целом. Он отвечает за разработку, ведение и контроль исполнения креативных концепций проектов, реализуемых агентством с целью выведения предоставляемых бизнес-услуг агентства на новый качественный уровень. В его подчинении находятся руководители проектов. Креативный директор подчиняется генеральному директору. Основная роль управляющего в рекламном агентстве – это, в первую очередь, формирование сплоченной команды профессионалов, являющихся носителями современных технологий рекламы, а также системная организация их работы. Причем, только такой системный подход к постановке внутренней работы рекламного агентства и обеспечивает, в конце концов, переход на качественно новый уровень сервиса, предлагаемого клиентам.

Четвёртая ступень. Генеральный директор – он занимается контролем и координацией всей организации в целом. Выполняет административные функции. Разрабатывает стратегии развития.

Горизонтальная карьера в рекламном агентстве

Находясь на одном из уровней, специалист может развиваться как профессионал, стремясь к совершенству в своём деле, возможно осваивая новые направления деятельности, при этом оставаясь на своём вертикальном уровне. Так, например, креатор может совмещать в себе функции копирайтера, режиссера, актёра и т.д., в каком-то из дел он может стать лучшим, он вырастет как профессионал, не меняя горизонтального статусного уровня.

Некоторые профессионалы в творческой бизнес-организации сознательно отказываются от статусного, вертикального роста, т.к. они считают, что административные функции будут мешать их творческой самореализации.

Классификация специалистов в рекламном агентстве по критерию успешности реализации в карьере

Исходя из результатов обработки анкетного опроса, проведённого среди специалистов в области рекламного и шоу-бизнеса, нами была предложена типология специалистов в контексте их профессионального роста и карьерного продвижения.

Всего в соответствии с основными моделям развития карьеры в творческой бизнес-организации нами было выделено три типа специалистов, реализующих карьеру в творческой бизнес-организации: «успешные», «растущие», «рядовые специалисты».

Успешные:

1. Все они имеют узнаваемое имя или даже имя как бренд (уникальная торговая марка или предложение).
2. Они востребованы на рынке рекламного и шоу-бизнеса.
3. Их услуги высоко оплачиваются (выше, чем в среднем по специальности).
4. У них есть перспективы, проекты и планы развития на будущее (ближайшие 3–5 лет).

Следующий тип специалистов можно определить как **растущих** – стремящихся стать успешными специалистами. Они характеризуются следующими особенностями:

1. Они работают как с так называемыми «общими» клиентами, так и с теми, кто предпочитает заказывать персонально их услуги, таким образом они нарабатывают собственную клиентскую базу. Однако их имя неизвестно в широких кругах, их еще не признают как крупных специалистов.

2. Эти специалисты стремятся устанавливать и укреплять профессиональные и личные связи, повышая свою узнаваемость на рынке предоставляемых услуг.

3. Они имеют достаточно профессиональных знаний и умений для того, чтобы называть собственную цену за услуги либо корректировать её.

4. «Растущие специалисты» активно пробуют себя в новых проектах, пытаются создавать собственные.

И третий тип, выделенный в ходе исследования, – **рядовые специалисты**, обладают следующими характерными чертами:

1. Они работают исключительно с общими клиентами, поскольку их профессиональная компетенция не позволяет предоставлять услуги достаточно высокого уровня для выделения их продукта из общей массы и акцентирования внимания клиентов именно на них.

2. Профессиональное общение у таких специалистов не направлено на перспективу, либо теряет смысл из-за недостаточной профессиональной компетентности, либо личностных качеств рядового профессионала.

3. Их услуги оплачиваются по стандартным расценкам, установленным работодателем.

4. Их профессиональная деятельность обычно ограничивается рамками одной компании, либо они в нескольких компаниях занимаются исполнительской работой.

5. Кроме того, по результатам наблюдения, структурированного интервью, тестов и анкетных методик удалось разработать следующую эмпирическую классификацию и дать краткое описание представителям каждой группы.

Успешный профессионал высокого уровня всегда стремится к максимальному упрощению процесса создания продукта и простоте понимания продукта целевой аудиторией. Его работа – это всегда возможность самовыражения, но он чётко осознаёт поставленные цели и задачи проекта и корректирует творческий процесс в соответствии с требованиями заказчика, направляя работу в необходимое русло. При создании творческого продукта профессионал высокого уровня способен гармонично учитывать и сочетать как внешние, так и внутренние критерии оценки качества продукта.

Исходя из анкетных данных большинство профессионалов высокого уровня воспринимают свою работу как процесс постоянного самосовершенствования, возможность извлечения полезного опыта из любой ситуации.

Профессионалы в творческой бизнес-организации всегда открыты новому опыту, готовы пробовать неизвестное, именно поэтому многие выражают готовность занять административные должности, то есть строить не только горизонтальную, но и вертикальную восходящую карьеру.

Большинство из них уже занимают административные должности и стараются применять творческие подходы и к административной работе.

Также большинство профессионалов имеют своё портфолио и используют его как эффективную самопрезентацию и ресурсную зону, а также как стимул к дальнейшему росту, с одной стороны, вдохновляясь сделанными ранее работами, а с другой, находя в них «шероховатости» и учитывая критический анализ в своей дальнейшей деятельности.

Они способны продавать свои умения, талант за достойную цену, однако ясно осознают, что существует работа, которая приносит мало или вообще не приносит доходов, но оказывает положительное влияние на укрепление профессиональных и личностных связей, а также на формирование позитивного имиджа и «творческого имени» профессионала. Соответственно профессионалы готовы выполнять и такую работу.

Также особенностью профессионалов является их позитивный взгляд на мир, которым они воздействуют на своё окружение, постоянно стараются создавать благоприятную положительную психологическую и эмоциональную атмосферу вокруг себя.

Своё ближайшее профессиональное будущее (3–5 лет) они видят либо как выход на качественно иной уровень, либо как смену вида деятельности, что может свидетельствовать об осознании ими собственного высокого уровня, совершенства в данном виде деятельности и как, следствие умение ставить новые жизненные и профессиональные цели, стремиться к их достижению.

Из четырех возможных вариантов развития карьеры (1 – без изменения профессии и организации, 2 – со сменой профессии, но в рамках той же организации, 3 – без изменения профессии, но со сменой организации и 4 – со сменой и профессии и организации) они предпочитают четвертый, самый радикальный.

Из всех трех рассматриваемых групп эти специалисты максимально «заряжены» на динамичную профессиональную и должностную карьеру и наиболее полно *соответствуют современным взглядам на оптимальное карьерное продвижение:*

1) долго не застревать на одном и том же профессиональном и должностном уровне;

2) накапливать опыт и профессиональное мастерство, а не стаж работы в одной и той же организации;

3) легко переходить в новые компании вплоть до открытия своих собственных;

4) не бояться начинать значительные проекты с нуля (так называемые «старт-менеджеры») и «раскручивать» их до определенного уровня, а затем, передавать их для «шлифовки» деталей другим специалистам.

Интересно, что среди факторов, мешающих самораскрытию, большинство профессионалов называют внешние (начальство и финан-

сы). Они расценивают себя достаточно свободными, но чувствуют, что, тем не менее, не до конца раскрыли собственный творческий потенциал, так как называют ещё и внутриличностные препятствия, мешающие полной самореализации.

Среди негативных аспектов деятельности профессионалов высокого уровня, по результатам анализа данных структурированного интервью, нами выделен фактор эмоционального выгорания: у большинства таких профессионалов присутствуют признаки эмоционального выгорания, обусловленные значительной рабочей нагрузкой и коммуникативной избыточностью (каждый день такой специалист вступает минимум в 50–60 деловых взаимодействий с представителями различных статусных и профессиональных групп!).

Растущие профессионалы находятся на промежуточной стадии между профессионалами высокого уровня и рядовыми. Их отличительными особенностями являются активные действия, направленные на создание и укрепление собственного творческого имени. Их знают многие клиенты и достаточно часто просят выполнить заказ именно их.

Растущие профессионалы способны точно понимать цели и задачи проекта, корректируют творческий процесс в соответствии с требованиями заказчика, направляя его в необходимое русло как в ходе процесса, так и по его окончании. Однако у них нет чётких критериев качества.

Исходя из данных анкетирования и интервью, большинство растущих профессионалов учатся воспринимать свою работу как процесс постоянного личностного самосовершенствования и профессионального роста, как возможность извлечения полезного опыта из любой ситуации. Они принимают участие в различных проектах, не боятся пробовать, открыты новому опыту. Однако не всегда способны адекватно оценить свои профессиональные возможности. Им приходится добирать опыт и знания по ходу деятельности, они способны доводить незнакомое дело до значимого результата, советуясь с профессионалами более высокого уровня.

Большинство из растущих профессионалов имеют достаточный опыт работы, активно его используют для саморазвития и продвижения в карьере, часть из них выражают готовность занять административные должности, то есть настроены на управленческую карьеру.

Растущие профессионалы готовят своё портфолио и расценивают его как возможность дальнейшего творческого и карьерного роста. Они учатся продавать свои умения, талант за достойную цену, также готовы работать на перспективу.

Они стремятся к позитивному взгляду на мир, но этот ресурс работает, прежде всего, на них самих, реже на окружающих. Они стараются заводить знакомства с людьми, которые бы поддерживали этот взгляд, так как часто собственных ресурсов недостаточно.

Своё ближайшее профессиональное будущее (3–5 лет) они видят как дальнейший карьерный рост – причем как вертикальный, так и горизонтальный. Однако большинство из них не видит себя в иной сфере деятельности.

Они ориентированы на дальнейший профессиональный рост в военной сфере деятельности. Иными словами из четырех возможных вариантов развития карьеры: 1 – без изменения профессии и организации, 2 – со сменой профессии, но в рамках той же организации, 3 – без изменения профессии, но со сменой организации и 4 – со сменой и профессии и организации – они предпочитают и третью модель, то есть демонстрируют достаточно высокую карьерную мобильность.

Среди факторов, препятствующих самораскрытию, этими специалистами называются как внешние (жесткое управление и ограничение по материальным возможностям), так и внутренние (нехватка личностных ресурсов).

Таким образом, растущие профессионалы осознают необходимость, прежде всего, внутренней работы над собой, развития собственного профессионального и личностного потенциала. Их самооценка в большинстве случаев не подвержена значительным колебаниям, однако им необходимо положительное подтверждение со стороны значимых лиц.

Рядовые специалисты, как показывает анализ данных анкетного опроса и структурированного интервью, не имеют известного профессионального имени. Они просто являются рядовыми сотрудниками организации и заказчики обычно не отдают предпочтения кому-либо одному из них, так как нет индивидуальности и своеобразия, отличающего их продукт от других.

Эти специалисты выполняют рядовые заказы, в основном работают по шаблонам, оплата их услуг является фиксированной, установленной компанией. Они не ведут собственных проектов, профессиональные интересы ограничены одной сферой. Они достаточно размыто представляют своё профессиональное будущее. В большинстве случаев речь не идёт о переходе на качественно иной уровень или смене деятельности, то есть однозначно выбирается наименее радикальная карьерная модель (первая в приведенной выше классификации), отличительная особенность которой – постоянство и стабильность.

Рядовые профессионалы стремятся примерно к тем же целям, что и успешные (профессиональное признание и финансовое благополучие), но они не осознают чётких критериев успешности работы, работают в основном интуитивно и по шаблонам, требуемым заказчиком. Именно поэтому они производят продукт и предлагают его заказчику, не осознавая его адекватности или неадекватности рынку, и руководствуются в большинстве внутренней оценкой.

Рядовые профессионалы иногда достаточно болезненно или агрессивно воспринимают требования скорректировать продукт в соответствии с требованиями рынка, считая это ущемлением их творческого потенциала или обидой, т.е. они не могут осознать и разделить и, тем более, успешно синтезировать процесс творчества и необходимость достижения конкретных целей, что часто затрудняет работу. Данный факт может негативно сказаться на отношениях с заказчиком, имидже компании и репутации профессионала.

Также необходимо отметить, что у большинства рядовых профессионалов либо нет собственного портфолио, либо они не работают с ним, что может говорить о низком уровне профессиональной рефлексии и возможно об отсутствии мотивации к росту в профессии.

У рядовых специалистов существуют затруднения с финансовой оценкой собственной работы (вне организации), они просят либо заведомо заниженную, либо завышенную цену, поскольку не имеют чётких критериев оценки успешности и стоимости собственной работы и не уверены в своих профессиональных возможностях. Их самооценка, как выяснилось из интервью, колеблется от чрезмерно завышенной до весьма заниженной.

Рядовые профессионалы в большинстве не стремятся или не соглашаются на руководящие должности, что говорит о нежелании осваивать новое профессиональное пространство, что в свою очередь может свидетельствовать о низких лидерских качествах и низкой структурированности мышления. Последнее предположение подтверждается тем фактом, что в их работе нет чёткой структуры и системности, так как о многих нюансах работы или обязанностях им часто напоминают вышестоящие руководители.

Психологические особенности трёх типов специалистов, реализующих карьеру в рекламном агентстве

Рассмотрев классификацию специалистов, реализующих карьеру в рекламном агентстве, на следующем этапе нашего исследования разработан методический аппарат оценки выраженности психологических характеристик успешных в карьере специалистов творческих бизнес-организаций.

В разработанный психологический оценочный аппарат вошли как сами критерии, так и поведенческие индикаторы, позволяющие оценить уровень соответствующих компетенций, выделенных в ходе исследования трех типов профессионалов.

Сам методический метод к оценке персонала – операционализация деятельности специалистов – взят из работ известный отечественных ученых Т.Ю. Базарова и Н.А. Литвинцевой. Все указанные структурные элементы системы оценки профессионального и карьерного потенциала нашли отражение в табл. 3.5, 3.6, 3.7.

В табл. 3.5 описаны оценочные показатели успешных профессионалов, которых можно рассматривать в качестве модели специалиста, наиболее эффективно использующего свой карьерный потенциал.

Таблица 3.5

Психологические характеристики успешных профессионалов

Критерий	Степень выраженности	Поведенческие индикаторы (в чем выражается критерий)
1	2	3
Нестандартность, динамичность и гибкость мышления	Высокая	Способен к быстрой оценке как текущей, так и общей ситуации, умеет быстро включиться в ситуацию, найти новые нестандартные решения, может увидеть ситуацию со стороны
Системность мышления	Высокая	Способен к общему видению ситуации, включать в деятельность, учитывая ситуативные и стратегические аспекты, новые способы решения и действий. Осуществляет как текущий, так и обобщающий контроль
Эффективность общения	Высокая, выше среднего	Эффективен в ситуациях как межличностного, так и делового общения, требующих как убеждения, так и нахождения компромисса, использует различные стратегии в общении, настроен на позитив, открыт, чаще использует партнёрский стиль
Целеустремленность	Высокая	Общение четко направлено на конечный результат (хотя иногда может создаваться впечатление, что обсуждение уходит от намеченной цели, однако – это тактика) добиваться поставленной цели (возможно в несколько подходов, в короткие временные промежутки)
Готовность к изменениям	Высокая	Способен к кардинальной смене деятельности в короткий срок, сам ищет перемен и новую информацию, старается активно внедрять ее в окружающую среду. Активен в социальных контактах с различными людьми. Из разнообразных ситуаций способен извлекать ресурс для самосовершенствования
Способность видеть перспективу	Высокая, выше среднего	Часто работа направлена на укрепление профессиональных связей, создание профессионального сообщества из таких же профессионалов высокого уровня, как своей профессии, так и различных отраслей и растущих профессионалов в собственной деятельности, что позволяет в настоящем обеспечивать стабильный рост и устойчивое положение в профессии и на рынке услуг, а в будущем позволяет осуществить ограниченный переход на новый уровень, либо кардинально сменить сферу

Окончание табл. 3.5

1	3	3
Самооценка, способность к рефлексам	Колебания от высокой до низкой	Самооценка профессионалов высокого уровня часто сопряжена с высокой требовательностью к себе, стремлением соответствовать не только достигнутой, но и постоянно повышаемой планке. В результате многие ошибки считаются как непростительные и уровень самооценки снижается, но необходимо также заметить, что данное снижение скорей ситуативное, чем постоянное и профессионал высокого уровня обозначает этот период как «есть куда расти» и вскоре подкрепляет собственную самооценку действиями, направленными на упрощение деятельности и улучшение конечного результата
Ориентация на общегрупповой результат	Средняя, выше среднего	В командной работе отдаёт максимум сил и возможностей для достижения общегруппового результата, при этом учитывая свои интересы в данном деле, органично вписывает их в общую деятельность, команда, достигая успеха, в конечном итоге эффективно срабатывает как на поставленный общий результат, так и на его собственный (в этом также проявляется и системность). В экстремальной ситуации способен расставить приоритеты в пользу общегруппового результата, пожертвовать ситуативными личными интересами, но не стратегическими

В табл. 3.6 описаны оценочные показатели «растущих» профессионалов, которые позволяют наметить пути их карьерного роста и развития.

Таблица 3.6

Психологические характеристики «растущих» профессионалов, реализующих карьеру в рекламном агентстве

Критерий	Степень выраженности	Поведенческие индикаторы (в чем выражается критерий)
1	2	3
Нестандартность, динамичность и гибкость мышления	Средняя, выше среднего	Способен к достаточно быстрой оценке текущей ситуации и требуется время для осознания общей ситуации, в большинстве случаев способен быстро включиться в ситуацию, для поиска новых нестандартных решений требуется время для концентрации, в большинстве случаев способен увидеть ситуацию со стороны, однако для более эффективного процесса выхода за пределы ситуации стоит развивать уровень рефлексии

Окончание табл. 3.6

1	2	3
Системность мышления	Средняя, выше среднего	Способен к общему видению ситуации, к поэтапному включению в деятельность, с учетом ситуативных и часто стратегических аспектов, новых способов решения и действий. Чаще осуществляет обобщающий контроль, текущий включает в случаях явного ухода с линии достижения конечной цели
Эффективность мышления	Выше среднего	В большей степени эффективен в ситуациях нахождения компромисса, также способен при мобилизации собственных коммуникативных, профессиональных и личностных навыков и качеств убеждать оппонента. Старается использовать различные стратегии в общении, чаще настроен на позитив, в большинстве ситуаций открыт, чаще использует партнерский и конкурирующий стиль общения
Целеустремленность	Средняя	Общение в основном направлено на конечный результат, однако иногда могут уходить от намеченной цели в обсуждении ситуативно возникшей интересной темы, затем происходит возврат и чаще всего они добиваются поставленной цели (возможно в несколько подходов в растянутые временные промежутки). Также см. «самооценка»
Готовность к изменениям и к обучению	Выше среднего, высокая	Высоко стремление к освоению новых социальных профессиональных и статусных ролей, способен взяться за новую неизвестную деятельность, учиться в процессе, доводит дело до конца при наличии опытного наставника. Часто проявляет активность в социальных контактах с различными людьми, но испытывает сложности с целеполаганием в знакомстве. Способен к извлечению полезного опыта из многих ситуаций, активно ищет новый опыт в общении и деятельности
Самооценка, способность к рефлексам	От средней до низкой	Самооценка растущих профессионалов имеет тенденцию колебаний, т.к. им во время роста необходимо самоутверждение в профессии и одобрение со стороны профессионалов высокого уровня, также присутствует достаточно выраженный, но иногда неосознаваемый страх вернуться на уровень ниже, что заставляет их ставить себе достаточно высокую планку, нужно заметить, что вскоре они ее достигают и вновь ставят все более сложные цели
Ориентация на общегрупповой результат	Высокая, выше среднего	В командной работе отдает максимум сил и возможностей для достижения общегруппового результата. Иногда (но не часто, скорее из ситуативных случаев) забываются собственные, однако чаще они способны эффективно соотносить и те и другие. В экстремальной ситуации способен расставить приоритеты в пользу общегруппового результата, пожертвовать при необходимости как ситуативными, личными интересами, так и стратегическими

В табл. 3.7 описаны оценочные показатели «рядовых профессионалов», которые находятся на первых этапах своей карьеры и для которых наиболее важно определить основные направления своего карьерного роста.

Таблица 3.7

**Психологические характеристики «рядовых» специалистов,
реализующих карьеру в рекламном агентстве**

Критерий	Степень выраженности	Поведенческие индикаторы (в чем выражается критерий)
1	2	3
Нестандартность и динамичность (альтернативность) мышления	Ниже среднего	Испытывает сложности в ситуации необходимости быстрой оценки как текущей, так и ситуации в целом. Требуется достаточно большой промежуток времени для разъяснения. Способен увидеть ситуацию со стороны лишь при постороннем указании на такую возможность, через короткий промежуток времени, сам того не замечая, возвращается в ситуацию. Способен генерировать новые идеи на основе четких инструкций, либо по шаблону
Системность мышления	Низкая	Идеи часто не доработаны до соответствия общим требованиям заказа, есть соответствие общей направленности, но не учтено множество нюансов. Затруднения с общим видением ситуации. При демонстрации ее кем-то со стороны возможен кратковременный эффект и снова осуществляет возврат к деталям, часто вязнет в мелочах. Предпочитает осуществлять текущий гипер-контроль и поверхностный обобщающий
Эффективность мышления	Средняя, ниже среднего	Испытывает сложности в коммуникативных ситуациях манипуляции и давления. Использует стратегию избегания, либо подчиняется. В большей степени эффективен в ситуациях нахождения компромисса. Часто воспринимает собеседника как потенциального оппонента, способного разрушить его доводы, поэтому чаще использует конкурирующую стратегию общения, либо принимает роль ученика. В результате часто соглашается с точкой зрения оппонента, либо дает ему прямую оценку. Сильны стереотипы восприятия и общения. Возможны сложности с отслеживанием отношения собеседника к нему, настроения собеседника и, как следствие, ригидность в общении, очень медленная смена стратегий общения
Целеустремленность	Ниже среднего	Испытывает сложности в постановке и достижении целей, часто использует стратегию избегания. Однако при наличии опытного наставника исполнитель способен завершить начатое, решая затруднительные ситуации.

Окончание табл. 3.7

1	2	3
Готовность к изменениям и к обучению	Низкая, ниже среднего	Испытывает сложности в ситуациях требующих освоения новой информации и деятельности, если в этом нет его прямой заинтересованности. В сознании очень сильны стереотипы мышления, испытывает трудности и отсутствие мотивации при их разрушении
Способность видеть перспективу	Низкая, ниже среднего	Отношения с коллегами и клиентами выстраиваются чаще на эмоциональном уровне и возникают сложности при необходимости выстроить перспективное общение с «неприятным человеком». Чаще действует ситуативно, не видя долгосрочной перспективы. Предпочитает реализовывать текущие, не имеющие роста в перспективе проекты, чем осуществлять набирающие обороты (возможно, сказывается низкая готовность к изменениям)
Самооценка, способность к рефлексии	Колеблется от завышенной до заниженной	Неуверенность при работе над проектом, его презентации как коллегам, так и заказчикам, и требования признания его как профессионала, равного успешным при одобрении проекта, болезненное восприятие требований корректировки текущего и конечного результатов. Яркие негативные оценки как клиентов, так и себя самого как профессионала
Ориентация на общегрупповой результат	Средняя	В командной работе отдает максимум сил и возможностей для достижения общегруппового результата, но при этом четко соблюдая свои интересы, однако интерес к работе достаточно быстро угасает, когда его предложения не находят должного отклика, либо его отвлекает другая деятельность и он переключается на нее. В экстремальной ситуации часто расставляет приоритеты в свою пользу, забывая об общегрупповых, либо отстраняется от процесса, использует уход

На основе выделенных критериев и поведенческих индикаторов нами была разработана анкета, используемая при приёме на работу в рекламное агентство, с целью выявления перспективных специалистов:

Предназначение анкеты – выявить наличие у кандидата основных качеств, необходимых для работы в рекламном агентстве:

- опыт работы в данной сфере,
- желание развиваться как профессионал и личность,
- умение трезво оценивать свои возможности,
- умение работать в команде,
- нестандартность мышления, способность генерировать новые идеи,
- умение быстро и адекватно ориентироваться в ситуации неопределённости, находить различные пути решения, подходить творчески,
- наличие у кандидата собственной системы оценки работы,
- навыки самопрезентации.

Данные критерии выведены исходя из должностных обязанностей работающих креаторов и актёров. При этом анализировались такие рабочие ситуации и задачи:

- встречи с клиентами (умение понять, что ему нужно, основную мысль),
- написание качественных сценариев в короткие сроки,
- обоснование предложения того или иного рекламного хода, т.е. умение отстаивать свою профессиональную компетентность.

Далее приведены комментарии по каждому пункту анкеты, позволяющие использовать её для отбора специалистов и оценки профессионального и карьерного потенциала претендента на работу в рекламное агентство.

1 пункт анкеты

ФИО и контактные данные – *первичная информация, обозначающая необходимые для мобильного доступа к претенденту.*

2 пункт анкеты

Базовое образование (профессиональные семинары, курсы переподготовки, мастер-классы, тренинги) – *позволяет оценить профессиональный теоретический базис, готовность и желание учиться, повышать свой уровень.*

3 пункт анкеты

Укажите кратко предыдущие места работы и продолжительность – позволяет оценить профессиональный опыт, способность к долгосрочному сотрудничеству и уровень профессиональной мобильности – насколько выражен у претендента такой «карьерный ориентир», как стабильность.

4 пункт анкеты

Укажите причины ухода с последних трёх мест работы – *позволяет увидеть причины ухода, оценить «проблемные зоны», наличие способности работать в команде.*

5 пункт анкеты

Назовите ваши самые известные (узнаваемые) работы и клиентов (компании 3–5 основных), с которыми вы работали – позволяет увидеть и оценить профессиональные способности и уровень креативности мышления.

6 пункт анкеты

Если вы не уверены в своих силах, возьмётесь ли вы за сложный и дорогой заказ или... (укажите ваши варианты) – позволяет увидеть умение трезво оценить свои силы, умение подчинить свои интересы общему делу, а также способность видеть варианты и альтернативы в ситуации неопределённости (например, помимо передачи заказа другому специалисту, можно попросить помощи у коллег, организовать «мозговой штурм» и т.д.).

7 пункт анкеты

Если Вы не успеваете сдать проект в срок – ваши действия – *позволяет увидеть варианты поведения в экстремальной ситуации, а*

также дает дополнительную информацию, возможно, уточняющего и перепроверяющего характера о способности работать в команде.

8 пункт анкеты

По каким критериям вы оцениваете успешность выполнения вашей работы до предъявления её заказчику – *позволяет определить уровень осознания критериев успешности выполненной работы самим исполнителем ещё до оценки ее заказчиком)*

9 пункт анкеты

Если вы уверены в том, что работа сделана хорошо, но не соответствует потребностям рынка, или требованиям заказчика, как вы поступите в этом случае – *позволяет определить умение находить варианты решений творческих заданий, умение подчинить собственные интересы требованиям проекта)*

10 пункт анкеты

Какие качества, черты личности, характера, с вашей точки зрения, мешают / помогают вам успешно выполнять свою работу – *позволяет оценить уровень развития способности к самооценке сильных и слабых сторон личности*

11 пункт анкеты

Чего вам не хватает до полного самораскрытия, как личности, так и профессионала? Что вы делаете для устранения этих помех – *позволяет оценить способность осознавать свои проблемные зоны развития, которые препятствуют достижению максимального успеха в творческой работе, а также и стремление осуществлять конкретную программу действий по их преодолению.*

12 пункт анкеты

Опишите ваш самый неудачный проект, какие уроки вы извлекли из этого – *позволяет увидеть умение объективно видеть свои недостатки в работе и готовность к обучению и поиску оптимальных вариантов несмотря на неудачи, также обеспечивает оценку уровня мотивации достижения и карьерной стойкости*

13 пункт анкеты

Опишите ваш самый успешный проект – *позволяет увидеть, какова его высшая планка как профессионала на данный момент и оценить уровень притязаний.*

14 пункт анкеты

Напишите короткий рекламный ролик и слоган о себе как о бренде – *позволяет оценить навыки самопрезентации, умение выполнять заказы в сжатые сроки, умение уловить главную идею в ситуации неопределённости, креативные способности; в развитии ответа следуют устные вопросы о целевой аудитории ролика, его задачах и целях, а также оценивается способность защищать собственный проект.*

Для подтверждения результатов, полученных в ходе анкетирования, наблюдения и структурированного интервью, мы использовали тестовые методики, направленные на выявление системности, динамичности и гибкости мышления.

Выводы

Таким образом, основные особенности работы современной бизнес-организации заключаются в следующем:

– в высокой выраженности конкурирующего фактора, т. к. над проектом работают несколько специалистов, но в итоге принимается только один наиболее соответствующий конечным требованиям клиента проект;

– в *направлении творческой активности в рамки чётко поставленной задачи*, получая заказ на производство рекламного продукта, специалистам необходимо видеть и учитывать конечные задачи на протяжении всего процесса работы, корректировать и направлять творческие идеи в чётко заданном направлении, в соответствии конечными целями и задачами итогового продукта;

– в необходимости навыков *эффективной командной работы* и личной ответственности, ориентированных на общекорпоративный результат, т.к. для генерирования большого количества идей эффективнее использовать общекорпоративную работу (мозговой штурм), но для создания конкретного продукта, готового для демонстрации заказчику необходима кропотливая работа каждого сотрудника в отдельности. Здесь каждый сотрудник ответственен перед клиентом за конечный результат работы;

– в *проектном подходе*, оптимально позволяющем решить задачу организации по эффективному выполнению максимального числа заказов, т.к. клиент обращается за услугой, чётко ограниченной во времени и требующей оперативного решения поставленных задач (часто в сжатые сроки). Каждая из оказываемых клиенту услуг рассматривается как отдельный горизонтальный проект, для реализации которого создаётся команда данного проекта.

Также охарактеризованы возможные варианты развития карьеры специалиста в бизнес-организации (на примере творческой компании): *вертикальная карьера* – должностной рост: специалист непосредственно выполняющий заказ, руководитель проекта, креативный директор, генеральный директор; *горизонтальная карьера* – продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии, профессиональный рост специалиста, создание собственного имени как торговой марки на рынке предлагаемых услуг.

Практические рекомендации

1. Необходимо постоянно говорить о своих инициативах и достижениях, как сотрудникам, так и руководству компании, для того, чтобы в организации видели стремление специалиста к профессиональному росту, умение видеть системно происходящие в компании процессы, предлагать эффективные методы по выходу из сложных ситуаций.

2. Необходимо искать и возглавлять проекты, которые привлекут внимание ключевых фигур внутри организации.

3. Смотреть дальше границ проекта, связывать его с остальными сферами деятельности организации, предлагать клиентам новые взаимовыгодные инициативы по развитию данного проекта.

4. Искать другие пути собственного продвижения, не ограниченные рамками одной компании или одного проекта.

5. Стараться быть в курсе всех дел, касающихся новых направлений бизнеса (новые клиенты, новые продукты, предстоящие планы). Вызываться участвовать в этих проектах.

6. Сделать заметным собственное имя и лицо – писать и публиковать статьи в отраслевых журналах, газетах и т.п. Становиться активным участником различных мероприятий так, чтобы расширять круг контактов, напрямую общаться с клиентами, оставляя им свои визитные карточки и предлагая свои дополнительные профессиональные услуги, возможно выходящие за рамки деятельности компании, в которой вы работаете. Предлагайте выступить, прочитать доклад, провести презентацию на отраслевых мероприятиях.

7. Выделить специфические проекты или области, которые интересны для вас как для специалиста, подготовить соответствующие предложения и представить руководству на рассмотрение. Объяснить, почему они интересны для вас, как ваши опыт и способности помогут их реализовать и как вы будете выполнять свои текущие обязанности, если возьмете на себя дополнительную работу. Активность, инициативность и энтузиазм наверняка явятся ключевыми факторами успеха.

8. Необходимо установить контакт с человеком, как внутри компании так и вне её, способным быть как наставником, так и оказывать влияние на принятие решений руководством компании.

9. Необходимо научиться чётко ставить перед собой цели, в том числе и карьерные, обозначать сроки их достижения и составлять план как стратегических, так и оперативных действий.

10. Предпочтительней принимать участие в проектах, которые оказывают прямое влияние на прибыль компании, т.к. чем больше специалист вкладывает в рост доходов, тем больше будет его влияние на качество карьеры, к которой он стремится.

11. Необходимо уделять больше времени непосредственному общению с клиентами, т.к. при этом можно лучше понять, что им необходимо, а следовательно, повысить качество продукции, а вместе с этим и ваше положение как профессионала в компании.

12. Если будущее карьеры не совсем ясно и вы долгое время находитесь на одном месте, необходимо установить контакты с другими отделами компании, которые интересны вам как специалисту, и осуществить полный переход в новый отдел, это откроет новые перспективы для профессионального роста и самореализации.

13. Если неудовлетворённость работой нарастает, необходимо отступить на шаг и подумать, нравится ли вам ваша работа или нет. Если она вас не устраивает, рассмотрите другую область деятельности или другую работу в той же области.

14. Если специалист чувствует, что в данной компании он достиг «потолка» профессионального развития и в силу каких-либо причин дальнейший рост ни по горизонтали, ни по вертикали невозможен, необходимо найти в себе силы расстаться с данной компанией и перейти на новое место работы.

15. Современная ситуация на рынке труда и услуг такова, что времена всем нужных людей прошли. Необходимо быть готовым к риску. Даже если что-то не сложилось и вас уволили, у вас как профессионала и личности останутся знания и опыт, чтобы начать свой собственный бизнес.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Материалы настоящей монографии показывают, что современное представление о карьере существенно отличается от взглядов на карьерное продвижение, господствовавших в отечественной теории и практике кадрового менеджмента еще десять лет назад. К особенностям карьеры на современном этапе развития рынка труда можно отнести следующие:

1. Существенно повысилась динамичность рынка труда.

Если раньше достаточно было освоить одну специальность и этого хватало практически на всю профессиональную жизнь, то теперь требуется быстрое перепрофилирование вслед за постоянно возникающими новыми потребностями рыночной экономики. За весь период активной профессиональной деятельности возможна неоднократная смена специализации, профессии, организаций-работодателей (и это норма, а не исключение). То есть на смену установки «одна жизнь – одна организация – одна профессия – одна карьера» пришла идея многовариантности и многовекторности карьеры. Образно подобный взгляд на карьерные реалии можно выразить ёмкими метафорами:

– *«Вчера – подчиненный, сегодня – менеджер, завтра – глава компании!»* – слоган подчеркивает высокую карьерную динамику: определенная часть современных студентов (15-20%) к моменту окончания вузов, активно продвигающих своих выпускников на рынке труда, имеет не просто опыт работы по специальности, но уже навыки управленческой деятельности, занимая посты если не руководителей, то как минимум их заместителей в предприятиях малого и среднего бизнеса.

– *«Больше свободы, но и больше ответственности!»* – относится к ситуации карьерного выбора для современного специалиста – он объективно стал шире, но и вместе с тем резко выросла ответственность за этот выбор, усилился риск совершить ошибку в условиях нехватки информации, неопределенности и высокой динамики рабочей среды.

– *«Вместо работы исключительно на государство – работа на свою организацию и на себя!»* – имеется в виду не столько прагматизм (что тоже имеет место), сколько возросшая личная ответственность за реализацию поставленных карьерных целей: их теперь ставит перед собой сам человек, выбирая из всего множества именно те, которые соот-

ветствуют его индивидуальным способностям и возможностям, а не государство в унифицированном виде, едином для большинства работников.

2. Сегодня рынок труда обеспечивает *гораздо больше возможностей для выбора* траектории профессионального развития и должностного продвижения. В частности, для специалиста возросли шансы проявить себя, в полной мере реализовать свой деловой и личностный потенциал («карьера в соответствии с реальными способностями»). В отличие от прежней эпохи, когда «пробиться», особенно молодым специалистам, было практически невозможно, так как важнейшими критериями выступали стаж и опыт работы (так называемая «оценка за выслугу лет»). Сегодня для эффективной реализации профессионального и должностного роста в компании доступны самые различные карьерные ресурсы.

На рынке образовательных услуг существует огромное разнообразие специализированных курсов и тренингов по формированию профессиональных навыков (например программы MBA, управленческие мастер-классы, тренинги продаж и т.д.), программ по наработке навыков самопрезентации (умению составить резюме, пройти кадровое собеседование, представить себя наилучшим образом перед работодателем и т.д.). Появилась принципиальная возможность получить образование в престижных западных университетах в рамках обменных программ (при этом решающую роль в реализации подобных проектов играют не столько финансовые возможности, сколько академические способности и талант). Причем, успешность карьеры сегодня определяет не уровень, а качество образования и способность человека учиться всю жизнь.

Кроме формального образования в современном образовательном пространстве активно используется термин неформальное и спонтанное обучение, под которым понимается приобретение человеком опыта и знаний в процессе общественной, культурной, спортивной и другой деятельности. Система профориентации трансформируется в консалтинг по карьере и сопровождает карьеру человека всю жизнь.

Для успешной карьеры выпускник профессионального образования (а по самым современным идеям – уже и выпускник школы!) должен иметь своего рода карьерный портфолио – пакет документов о своих успехах и достижениях в любых сферах и уметь его преподнести работодателю. Кроме документов и сертификатов об образовании у человека должно быть специальное резюме, своего рода «паспорт мобильности» («mobile passport»), в котором отражено не только где, когда работал и чем занимался, но и рост компетенции, при этом считается нормой менять деятельность каждые 3–5 лет.

Кардинально меняется роль преподавателя в профессиональном образовании, они становятся «фасилитаторами», «модераторами», «тьюторами» для тех, кого учат, а обучаемые рассматриваются как клиенты и

соответственно образовательные стандарты строятся от их заказа и заказа работодателя.

Непрерывное повышение квалификации рассматривается как работодателями, так и самими специалистами в качестве одного из важнейших условий динамичной и успешной карьеры.

3. *Значительно возросли сложности в планировании и управлении карьерой.* Карьера уже не является чем-то устойчиво планомерным, ее невозможно спланировать и расписать на долгие годы вперед, как это было возможно в прежнее время, очень много ситуативных моментов, действует фактор неопределенности, резко выросла конкурентная борьба – чтобы тебя заметили, ты должен быть на голову выше других. Карьера перестала быть запрограммированной и предопределенной всей государственной системой.

Для достижения карьерного успеха современным специалистам, по их же оценкам, требуется обладать, несомненно, более широкими и глубокими знаниями, нежели теми, которые определены программами обучения в рамках государственных стандартов высшей школы. Причем, эти знания должны существовать не сами по себе, а сочетаться с профессиональной мобильностью, карьерной гибкостью и адаптивностью, готовностью «отдаваться работе, выбранному делу на все 100%». Формула «отличные знания» (красный диплом, блестящие оценки по профильным предметам) на работодателей уже не действует – для них работает другая формула: «знания + навык их применения = результат».

Таким образом, в современном понимании карьера – это не только род занятий, деятельности; продвижение по службе, профессиональный успех, но и сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом особое значение для успешности карьеры приобретает построение целостного образа себя как специалиста в определенной профессиональной области и конкретной компании (фирмы, организации).

Карьеру – траекторию своего профессионального движения – человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности, и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Рассмотренные в монографии подходы и диагностические инструменты, которые, конечно же, не исчерпывают всего многообразия методов карьерного менеджмента, могут широко применяться в практике специалистов по развитию, управлению карьерой и оценке персонала, а также позволяют повысить качество работы менеджеров по персоналу в современных организациях и эффективно осуществлять деятельность по целому ряду направлений:

- отбор, деловая оценка и аттестация персонала;

- планирование карьерных маршрутов и выявление карьерного потенциала сотрудников (важно учесть при этом высокую динамику рабочей среды);
- карьерный коучинг (специальная техника консультирования сотрудников организации с целью осознания ими карьерных возможностей, формирования реалистичных карьерных ожиданий);
- разработка программ адаптации, обучения и развития сотрудников организации;
- создание и внедрение мотивационных программ, направленных на профессиональный рост и карьерное продвижение сотрудников, а также на предотвращение карьерной и профессиональной демотивации.

**Основные понятия теории
и практики карьерного профессионала**

ТЕЗАУРУС

Антикарьерные стереотипы – психологические установки, направленные против карьерного продвижения, восприятие карьеры сугубо в негативном плане.

Антикарьерные типы – работники, обладающие типами поведения, которые препятствуют карьерному продвижению безотносительно уровня мотивации к карьере.

Восходящая карьера – подъем на более высокую ступень структурной иерархии. Именно с этим направлением зачастую связывают собственно понятие карьеры.

Высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации.

Гендерные различия в карьере – различия в карьере, осуществляемой мужчинами и женщинами.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область в пределах одного и того же иерархического уровня. Горизонтальная карьера может также быть связанной с выполнением определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временного творческого коллектива, целевой группы, программы и т.п.). К подобному типу карьеры можно также отнести усложнение выполняемых рабочих задач в рамках занимаемой ступени, как правило, с соответствующим изменением вознаграждения.

Двойная карьерная лестница («генералисты» и «специалисты») – вид карьеры, при котором работники совмещают как профессиональную карьеру (рост профессионального мастерства), так и управленческую (достижение высоких управленческих статусов в организации).

Длина карьеры – количество позиций на пути от первой должности, занимаемой работником в организации, до высшего уровня.

Достиженческая карьера – карьерный путь, связанный с накоплением профессиональных успехов. Работники, предпочитающие данный тип карьеры, ориентированы на профессиональные достижения, они не говорят о статусе или деньгах и не выбирают высокие должности. Таких

работников интересуют, прежде всего, рискованные проекты так называемые «вызовы» рабочей среды, они азартны, их привлекает все необычное и новое.

Идентификация с карьерой – направляющий компонент мотивации к карьере и определяется как мера, в которой человек готов жертвовать своим внерабочим временем и активностью ради достижения целей организации, где он работает. Работники с высокой идентификацией с карьерой так сильно привыкают к своей работе, что безоговорочно соглашаются принять на себя любое бремя организации, в том числе и наиболее тяжелое, которое она вынуждена нести в современных осложненных обстоятельствах. Такие работники могут долго работать безвозмездно, не щадить себя и даже рисковать своим здоровьем, им очень хочется «делать свое дело».

Истории карьеры («career stories») – довольно распространенный в западной литературе жанр, представляющий собой детальное описание деловой карьеры отдельных сотрудников организаций с акцентированным вниманием на технологии карьерного успеха.

Карьерная компетентность – способность четко осознавать собственный карьерный потенциал и в соответствии с ним эффективно выстраивать карьерный путь, преодолевая все возможные препятствия и затруднения.

Карьерная логистика – выстраивание и взаимоувязывание карьерных маршрутов разных сотрудников организации путем применения определенного набора приемов и процедур для перемещения сотрудников внутри корпорации. Карьерная логистика призвана ответить, например, на такие вопросы: Какова потребность корпорации в кадрах, и в каких именно? Есть ли в корпорации такие сотрудники, возможности которых переросли требования их должностей? В каких частях корпорации они работают, является ли перемещение для них карьерой, будет ли перемещение для них мотивирующим фактором? С кем из руководства нужно договориться о переводе этих сотрудников? Каких сотрудников необходимо побудить освободить места активно развивающимся профессионалам и куда, в свою очередь, переместить их самих? Что делать с образовавшимися вакансиями: повторить действия со второго шага этого алгоритма или искать специалистов на рынке труда?

Карьерная мобильность (динамичность карьеры) – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации овладения должностью необходимо потратить 3–4 года, после 5 лет наблюдается снижение эффективности труда в должности. В связи с этим динамичной карьерой признается та, при которой работник занимал каждую очередную должность 3–5 лет.

Карьерная среда – единство необходимых (карьерное пространство) и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой профессионала. Одним из таких условий может выступать наличие мотивационной среды – действенных материальных и моральных стимулов должностного роста, а также признание ценности профессионального опыта, его приоритет перед другими факторами (политическими предпочтениями, родственными или другими неформальными отношениями).

Карьерная стойкость – компонент мотивации к карьере, который включает в себя способность работника адаптироваться к меняющимся обстоятельствам и справляться с негативными рабочими ситуациями. Карьерная стойкость определяется также способностью проявить инициативу, умением структурировать профессиональные проблемы и желанием сохранить высокое качество исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег, вышестоящего руководства и подчиненных.

Работники с развитой карьерной стойкостью характеризуются высокой степенью гибкости и настойчивости в разрешении проблем, тормозящих их профессиональное развитие и карьерное продвижение. Они способны достаточно успешно преодолевать трудности, связанные с инновациями, ужесточением производственных требований. Такие сотрудники организации охотно усваивают новые методы и технологии работы, адаптируют свои умения к измененным условиям профессиональной деятельности. Они также, как правило, владеют приемами быстрого восстановления физических и моральных сил в ходе осуществления карьеры.

Карьерная стратегия – целенаправленное, долгосрочно ориентированное планирование и организация карьерных процессов, в которые включается персонал.

Карьерное пространство – это совокупность должностей в организационной структуре, задающая необходимые условия для реализации профессионального опыта специалиста.

Карьерные маршруты – реальные перемещения работников в течение их профессиональной жизни (как в пределах одной организации, так и в рамках реализованных профессиональных областей деятельности).

Карьерные ожидания – показатель, отражающий количество должностных позиций, которое необходимо пройти, или количество видов деятельности, которое необходимо освоить, чтобы достичь конечной цели карьеры.

Карьерный инсайт – побудительный компонент мотивации к карьере. Карьерный инсайт выступает в виде подсознательных импульсов восприятия работником своих интересов, способностей, преимуществ и недостатков в стремлении достичь стоящих перед ним целей. По сути –

это система психологических установок на работу, закрепившихся в подсознании на базе ассоциативных связей с карьерным восхождением.

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

Карьерный коучинг – консультирование по вопросам карьерного продвижения, при котором коуч (иными словами «тренер») задает своему «подопечному» вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение по дальнейшему развитию карьеры. Человек, с которым работает карьерный коуч, осознает, что делает, определяет способы достижения результата и, тем самым, берет на себя ответственность за принятые решения и сам отвечает за качество достигнутого результата в карьере. Действия карьерного коуча можно описать с помощью следующего алгоритма:

1. Постановка карьерных задач (согласование целей карьеры).
2. Анализ текущей ситуации:
 - 2.1. прояснение того, как видит ситуацию консультируемый;
 - 2.2. расширение и уточнение этой картины.
3. Составление плана действий:
 - 3.1. что можно предпринять (идеи);
 - 3.2. что консультируемый намерен сделать;
 - 3.3. что ему необходимо для достижения карьерных целей (знания, навыки, ресурсы);
 - 3.4. определение сроков реализации карьерных планов.
4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана:
 - 4.1. определение контрольных точек и инструментов контроля;
 - 4.2. контроль текущий и заключительный;
 - 4.3. промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля.

Карьерный маркетинг – активное соотнесение своего способа служебной деятельности с потребностями службы, обеспечение его конкурентоспособности и стимулирование спроса в конкретной служебной деятельности.

Карьерный самомаркетинг – активное соотнесение своего способа служебной деятельности с потребностями организации, обеспечение

собственной конкурентоспособности и стимулирование спроса в конкретной карьерной среде и в соответствующем сегменте рынка труда, продвижение себя как «бренда» (наработка профессионального имиджа, создание узнаваемого профессионального имени, получение повсеместного признания у коллег).

Карьерный самоменеджмент – технология самопланирования карьеры и реализации карьерного потенциала личности. Такое понимание подхода к развитию карьеры исходит из идеи о трансформации современного работника из объекта в субъект карьеры, при этом планирование карьерного продвижения становится предметом его собственного творчества и зоной его персональной ответственности.

Карьерный потенциал организации – комплексная характеристика, позволяющая оценить динамику отношения сотрудников к карьере и их активность в реализации индивидуальных карьерных планов. Может включать такие отдельные характеристики, как:

- 1) карьерный настрой работников (число сотрудников, имеющих четкие карьерные цели);
- 2) мотивы карьерного продвижения и профессионального роста;
- 3) представления о реальности карьеры в конкретной организации (видение перспектив квалификационного и должностного роста);
- 4) информированность сотрудников об имеющихся и предполагаемых вакансиях (в том числе и на уровень топ-менеджеров организации);
- 5) наличие у сотрудников карьерограмм (индивидуальных карьерных планов);
- 6) действующие в организации факторы, способствующие и препятствующие карьерному продвижению сотрудников;
- 7) существующая в организации практика выдвижения на руководящие должности и оценка этой практики сотрудниками организации.

Карьерный тьютор – с одной стороны, высококвалифицированный преподаватель, передающий студентам представления о будущей деятельности в рамках своей учебной дисциплины, а с другой – заинтересованный в их развитии специалист-наставник, состоявшийся профессионал, обладающий высоким авторитетом в определенной сфере и реализующий, как правило, собственные проекты. Карьерный тьютор активно содействует профессиональному самоопределению и личностному росту студентов, оказывая им помощь в прохождении производственной и преддипломной практик, в выборе темы и направления дипломного исследования, готовит своим подопечным рекомендации работодателям, включает в собственные проекты.

Карьерный тьюторинг – психологическое и организационное сопровождение профессиональной карьеры специалиста на ее ранних этапах (уже в ходе обучения в вузе). В ходе карьерного тьюторинга студенты старших курсов получают рекомендации по трудоустройству, ведется профессиональное консультирование в ходе осуществления ими рабочих заданий, полученных от работодателя, уточняются направления курсовых работ и дипломных исследований в соответствии с реальной практической деятельностью студента – по сути уже молодого специалиста. В результате проведения карьерного тьюторинга на момент завершения обучения в вузе студент имеет трудовой опыт и стаж в выбранной им сфере деятельности и перед ним, как правило, уже не стоит вопрос трудоустройства и начала профессиональной карьеры – он уже реализует индивидуальную стратегию собственной деловой карьеры.

Карьерный якорь – движущий мотив, который побуждает людей предпринимать усилия по развитию своей карьеры. Различают семь видов карьерных якорей: автономия; технико-функциональная компетентность; безопасность и стабильность; управленческая компетентность; предпринимательская активность; потребность в первенстве; стиль жизни.

Корпоративная карьера – карьерное продвижение работника внутри организации, корпорации, холдинга. Корпоративная карьера пересекается с *профессиональной*: корпоративная карьера почти всегда бывает частью профессиональной. Вместе с тем профессиональная карьера человека не всегда влияет на корпоративную карьеру в конкретной организации, например, компания принимает на работу специалиста с блестящим резюме и объективными успехами на прежних местах работы, но здесь его дела не идут и корпоративная карьера не развивается. Однако успешное продвижение работника в организации может изменить всю его дальнейшую профессиональную карьеру: специалист приходит в организацию со скромными заслугами, но в компании раскрывается, приобретает опыт, у него появляются значительные профессиональные достижения. У такого работника резко возрастают возможности устроиться в другую компанию, более высокого уровня и масштаба деятельности.

Кризис «середины карьеры» – период в карьере (так называемое «карьерное плато»), когда человек ощущает себя застывшим и непрогрессирующим так, как ему хотелось бы, наступает демотивация профессиональной деятельности. Ранее этот период относился к возрасту 42–45 лет, по последним исследованиям он смещается к 40–42 годам. Прохождение этого кризиса осложняется целым рядом жизненных проблем: происходит осознание небезграничности своих возможностей (физических, энер-

гетических, интеллектуальных) и возникает необходимость отказа от части амбициозных планов; переживается синдром «покинутого гнезда», когда взрослеющие дети уходят в самостоятельную жизнь; завершают свой жизненный путь родители; сравнение собственных успехов и достижений сверстников приводит к неутешительным результатам и снижению самооценки, которому еще и способствуют упреки партнера по браку.

Кризисные этапы карьеры – периоды, связанные с острой необходимостью выбора между альтернативными вариантами развития карьеры, который человек должен сделать. Выбор сказывается на успешности дальнейшей трудовой деятельности и в целом всей последующей жизни. Карьерный кризис можно рассматривать как столкновение двух реальностей: психической реальности человека с его системой мировоззрения, паттернами поведения, мотивацией, карьерными амбициями и т.д. и той частью объективной действительности (например, реальные карьерные возможности организации, собственные карьерные ресурсы), которая вступает в противоречие с его предыдущим профессиональным и жизненным опытом. Выделяется несколько наиболее значимых кризисов в карьере: 1) кризис в карьере молодого специалиста; 2) кризис середины карьеры; 3) кризис завершения трудовой деятельности.

Материальная (денежная) карьера – такая карьера понимается как увеличение стоимости труда работника вне зависимости от уровня должности в организационной иерархии. При этом работник ориентирован на продажу (обмен) своей компетентности за материальное вознаграждение.

Мотивация карьеры – это комплексное понятие, которое свойственно каждому человеку, является индивидуальным и проявляется в решениях, принятых в отношении карьеры и профессионально ориентированного поведения. Теория мотивации карьеры, предложенная американским исследователем М.Лондоном (1987), включает индивидуальные характеристики и способы поведения, которые влияют на карьерную устойчивость, осознание тех факторов, которые влияют на карьеру, а также желание продвигаться по карьерной лестнице к своей цели. Соответственно, мотивация карьеры включает в себя три основных измерения: *карьерную устойчивость, карьерный инсайт и карьерную причастность*.

Нисходящая карьера – перемещение на более низкий уровень структурной иерархии, на которое работник может идти сознательно в целом ряде ситуаций, например, при отказе от руководящей должности в связи с желанием сконцентрировать усилия на определенном профессиональном интересе; в случае реальной альтернативы быть уволенным; при

нежелании менять географическое месторасположение (в то время как переезд в другой район или город является обязательным условием карьерного роста) и т.д.

Планирование карьеры – процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении карьерограммы – программы профессионального роста и должностного продвижения, включающей перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующей оптимальное развитие профессионала. По сути, карьерограмма – формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист, чтобы получить необходимые знания и развить требуемые навыки для эффективной работы на конкретном месте.

Поливариативная карьера – совокупность всех ситуаций реализованного выбора векторов дальнейшего профессионального и должностного продвижения. Английский эквивалент термина «поливариативная карьера» – protean career – можно дословно перевести на русский язык как «протейная» карьера, по имени древнегреческого морского божества Протея, «обладающего многознанием и способностью принимать облики самых разнообразных существ в силу свойства воды отражать наружность любого, кто в нее смотрит» (Мифологический словарь, 1997).

Профессиональная карьера – карьера работника в контексте всей его трудовой биографии, не обязательно привязана к одной конкретной организации или работодателю.

«Радуга жизненных карьер» – термин, предложенный американским исследователем Д. Сьюпером для обозначения всех возможностей карьерного выбора человека в течение всей его жизни (не только связанной с профессиональной деятельностью).

Стадии демотивации к карьере – поэтапное снижение карьерной (и шире – профессиональной) мотивации. Рассматриваются 6 стадий демотивации к карьере: **первая** характеризуется растерянностью сотрудников, которые перестают понимать, что нужно делать и почему работа не ладится. На этой стадии сотрудники еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, потому что они пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы. Поведение сотрудников на **второй стадии** носит несколько демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо нарочито замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Вместе с тем, качество работы пока остается вполне удовлетво-

рительным. Реакции сотрудников на управленческие воздействия становятся все более импульсивными. Следующая, *третья*, так называемая *стадия «подсознательной надежды»* отличается тем, что сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел. *Четвертая стадия* – «разочарование» – характеризуется тем, что производительность и качество труда снижаются до минимально допустимого уровня: пока сотрудники выполняют все свои обязанности, но инициативы больше не проявляют. Стадия разочарования является своего рода «поворотным пунктом», когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания демотивационных процессов есть опасность перехода к *пятой стадии* – «потери готовности к сотрудничеству». Наиболее очевидный симптом этой стадии – попытка сотрудников подчеркнуть словами или поступками, что «эта работа – не мое дело». Сотрудники пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее, в коллектив вносится разлад. Заключительная, *шестая, стадия* демотивации проявляется в том, что, окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут относиться к работе как к каторге. В организации резко возрастает текучесть кадров, либо руководитель обнаруживает, что ему приходится вникать во все детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые не проявляют ни малейшей инициативы.

Для предотвращения развития демотивации в организации необходимо разрабатывать и внедрять мотивационные программы, учитывающие закономерности в динамике ее мотивационного климата, а также уровень удовлетворенности различными факторами труда.

Статусная карьера – такой вид карьеры, при котором статус, уровень занимаемой должности в организации доминирует над размером зарплаты при выборе работником своего карьерного пути.

Тупиковая карьерная должность – должность с ограниченным или «нулевым» потенциалом внутрифирменного карьерного роста.

Есть должности и ситуации, которые делают карьеру внутри компании вполне вероятной. И есть должности, которые на профессиональном жаргоне иногда называют тупиковыми должностями. У тупиковой должности ограниченный или «нулевой» потенциал внутрифирменного карьерного роста. У тупиковой должности два основных признака:

1. Такая должность дает очень мало шансов для карьеры (продвижения) внутри компании. Для работы на такой должности нежелателен человек с потенциалом и амбициями к карьерному росту. Например, вариант секретаря-ресепшаниста («на телефоне») – это именно та должность, которая считается тупиковой. Подобные должности обычно существуют в крупных компаниях, иногда неплохо оплачиваются, но дают мало шансов для карьеры внутри компании. Такой секретарь уподобляется живому придатку к офисной АТС. Работы может быть много, не отвлекаясь, а научиться чему-то новому или установить достаточно глубокие деловые контакты, которые могут пригодиться, сложно.

2. Тупиковой может стать должность, если вы идете в подчинение к сильному руководителю, который не собирается покидать свою компанию или переходить в ней на другую должность. Если вы рассматриваете предложение о переходе на новое место, и вас интересуют возможности роста внутри компании, постарайтесь до принятия вами решения встретиться с будущим руководителем и оценить, насколько он прочно сидит на своем месте и привязан к нему. Нужно заметить, что личная встреча с будущим непосредственным руководителем целесообразна всегда, когда вы собираетесь сменить работу.

Понятие «тупиковая должность» достаточно условно. Одна и та же должность дает разные возможности для роста в зависимости от того, как развивается компания. В динамично растущей компании возможностей, естественно, больше.

Управление карьерой – подбор последовательных должностных и профессиональных позиций, к которым, с одной стороны, стремится работник, а с другой стороны, склонна предоставить ему администрация.

Центростремительная карьера – движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на ранее недоступные ему встречи и совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

**Книги, монографии,
журнальные статьи
и электронные ресурсы**

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Абульханова-Славская К.А. Стратегии жизни. – М.: Мысль, 1991. – 299 с.

Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. – СПб.: Питер, 2001. – 354 с.

Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб. пособие / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Минск: Интерпрессервис, Экоспектива, 2003. – 352 с.

Богдан Н.Н. Мотивация профессиональной деятельности как основной фактор управления персоналом высшей школы в условиях рыночной экономики (региональный аспект): Автореф. дис. ... канд. социол. наук. – Новосибирск, 2003.

Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А. Кадровый менеджмент в вузе: Монография. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 244 с.

Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А. Мотивация карьеры сотрудников вуза // Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России: Материалы V Международной конференции: В 5 кн. Кн.4. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003.

Бодалев А.А., Рудкевич Л.А. О содержательном наполнении понятия «карьера» и ее вариантах // Как становятся великими или выдающимися? – М.: КВАНТ, 1997. – С. 53–57.

Брэджик У. Развитие карьеры // Менеджмент в организациях. – М.: «ИНФРА-М», 1997. – С.224–226.

Веребей И. Проект реформы государственного управления: государственные служащие и их карьера // Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. – М.: РАГС, 1996. – С.5–12.

Веснин В.Р. По ступенькам деловой карьеры // Менеджмент для всех. – М.: Юрист, 1994. – С.158–169.

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2003. – 495с.

Волкова Л. Женщина и карьера. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 288 с.

Вудкок М., Френсис А. Раскрепощенный менеджер. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

Гончаров Ю.Н. Личностные особенности профессионального развития государственных служащих: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М., 1997. – 28 с.

Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. – М., Воронеж, 2004. – 752 с.

Деркач А.А., Дьячков В.М. Психологические характеристики госслужащих регионального управления и их личностно-профессиональное развитие // Психология профессиональной деятельности кадров госслужбы. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С.39–57.

Деркач А.А., Зазыкин В.Г. Психологические факторы эффективной профессиональной деятельности кадров госслужбы // Психология профессиональной деятельности кадров госслужбы. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С.20–38.

Деркач А.А., Огнев А.С., Гончаров Ю.Н. Психодиагностика и акмеография. – Воронеж, 1997. – 191 с.

Деркач А.А., Орбан Л.Э. Акмеологические основы становления психологической и профессиональной зрелости личности. – М.: Изд-во РАГС, 1995. – 208 с.

Десслер Г. Управление карьерой // Управление персоналом. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997. – С.226 – 241.

Дроздов И.Н., Ярошенко Г.Н., Могилёвкин Е.А. Кадровое консультирование в рамках планирования и развития карьеры госслужащего. Госслужба: состояние и проблемы функционирования // Материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Хабаровск: ДВАГС, 1996.

Дроздов И.Н., Ярошенко Г.Н., Могилёвкин Е.А. Выявление делового и личностного потенциала муниципальных служащих, планируемых в резерв на выдвижение // Аттестация педагогических и руководящих работников. Вып.6. Психологическая наука и практика в крае.– Владивосток, 1996

Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 720с.

Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – С. 214–239.

Игнатов В.Г., Белолипецкий В.К., Понделков А.В. Профессионализм в системе госслужбы. – Ростов-на-Дону, 1997. – 256 с.

Имидж госслужбы: Сб. науч. тр. / Под ред. А.К. Уледова, В.Д. Попова. – М., 1996. – 186 с.

Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пособие. – М.: Рос.пед.агентство, 1996. – С. 28–63.

Кафидов В.В. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: Академический Проект, 2003. – 144 с.

Кей Э. Среднее звено управления – может ли оно работать лучше? // «Кроссворды» для руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Дело, 1992. – С. 50–54.

Кенджеми Д.П., Ковальски К.Д. Успешно действующий руководитель: что он из себя представляет // Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997. – С. 129–134.

Кибанов А.Я. Управление деловой карьерой персонала // Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М., 1997. – С. 298–307.

Кнорринг В.И. Личность исполнителя // Искусство управления. – М.: Изд-во БЕК, 1997. – С. 119–127.

Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.

Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материале 120 российских компаний): Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 240–245.

Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1998. – 400 с.

Кричевский Р.Л. Принцип развития в исследовании профессионализма госслужащих: Материалы межкафедральной научно-практической конференции «Становление государственной службы России и подготовка высшего административно-управленческого персонала, секция «Психолого-акмеологическое обеспечение профессиональной деятельности государственной службы». – М.: Изд-во РАГС, 1998. – С. 48–49.

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

Кудринская Л.А. Профессиональная карьера выпускника технического вуза: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Новосибирск, 1995.

Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М.: УЦ «Перспектива», 1997. – 288 с.

Ларионова Т.М. Квалификационно-должностное продвижение линейных руководителей на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. эконом. наук. – М., 1987.

Левадняя М.О. Оценка психологической готовности руководителя к управлению в условиях кризиса: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М., 2003.

Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М., 1996. – 400 с.

Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 1997. – С. 74–78.

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

Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.

Михайлова Г.Б. Понятие карьеры в психологической науке // Психологические проблемы профессиональной деятельности кадров госслужбы: психологические чтения. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С. 85–92.

Могилёвкин Е.А. Особенности профессиональной карьеры госслужащего // Губернаторское управление в России: Материалы Всероссийской научной конференции. – Владивосток, 1997.

Могилёвкин Е.А. Карьерный успех в восприятии государственных служащих // Актуальные проблемы менеджмента в условиях реформирования российской экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Владивосток: ДВГАЭУ, 1997.

Могилёвкин Е.А. Гендерные аспекты мотивации карьеры // Проблемы адаптации молодежи к рынку труда / Отв. ред. Н.Н. Богдан. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003.

Могилёвкин Е.А. Карьера в системе государственной службы: Учебно-методическое пособие. – Владивосток: ППККГС, 1998. – 82 с.

Могилёвкин Е.А. Профессиональная и деловая карьера / Очерки организационной психологии / Под общ. ред. А.С. Огнева. – Воронеж, 1998.

Могилёвкин Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих: Автореф. дис.... канд. психол. наук. – М., 1998.

Могилёвкин Е.А. Кадровый менеджмент в системе государственного и муниципального управления: специфика карьерного продвижения // Законодательные (представительные) органы власти в Приморском крае: история, современность, тенденции развития: Материалы региональной научно-практической конференции. – Владивосток, 2000.

Могилёвкин Е.А. Современные модели карьеры в системе государственного и муниципального управления Восток России: проблемы и опыт преобразований // Материалы межрегиональной научно-практической конференции. – Хабаровск: ДВАГС, 2000.

Могилёвкин Е.А. Социальные маски и карьера // Маска сквозь призму психологии и культурологи: Материалы Дальневосточной научно-практической конференции. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2000.

Могилёвкин Е.А. Карьера как путь к «акме» // Общая и прикладная акмеология: Учеб. пособие. Ч. I. – М., 2001.

Могилёвкин Е.А. Определение целей и планирование карьеры в системе государственного и муниципального управления // Актуализация потребности в личностно-профессиональном развитии государственных служащих / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2001.

Могилёвкин Е.А. Психологическое и организационное сопровождение карьеры будущего специалиста // Интеллектуальный потенциал вузов – на развитие Дальневосточного региона России: Материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: В 10 кн. Кн. 6. Институт психологии, педагогики и социальной работы. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2004. – С. 149–152.

Могилёвкин Е.А. Организационно-психологическая технология сопровождения карьеры молодого специалиста (карьерный тьюторинг) // Трудоустройство и карьера выпускников вузов: актуальность и перспективы / Отв. ред. Е.А. Могилёвкин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.

Могилёвкин Е.А., Клиников С.В. Преодоление кризисов в карьере молодого специалиста: революция или эволюция // Трудоустройство и карьера выпускников вузов: актуальность и перспективы / Отв. ред. Е.А. Могилёвкин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005.

Могилёвкин Е.А., Назарова Н.В. Восприятие карьеры студентами ВГУЭС // Высокие интеллектуальные технологии развития профессионального образования и науки: Материалы II Международной научно-практической конференции. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2000.

Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

Муздыбаев К. Психология ответственности. – Л.: Наука, 1983. – 240 с.

Музыченко В.В. Управление персоналом: Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 528 с.

Оганесян И.А. Управление персоналом организации. – Минск: Амалфея, 2000. – 256 с.

Паирель С.В. Личностные особенности государственных служащих на разных этапах профессиональной социализации: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М., 1997.

Питер Л.Д. Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось. – М.: Прогресс, 1990.

Пищулин Н.П., Ковалевский В.Ф., Анисимов В.М. Кадры – персонал: Словарь-тезаурус. – М.: МО Российской Федерации, Рос. Академия управления, 1994. – 280 с.

Поляков В.А. Технология карьеры. – М.: Дело Лтд., 1995. – 128 с.

Пряжников Н.С. Профессиональное и личностное самоопределение. – М.: Изд-во «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК». 1996. – 256 с.

Психология в управлении человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с. (Серия «Учебное пособие»).

Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. – М.: Бизнес-школа «Интелл-Синтез», 1997. – 144 с.

Розанова В.А. Психология управления: Учеб. пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 384 с.

Романов В.Л. Методические рекомендации по планированию карьерного развития кадров государственной службы // Управление персоналом в системе государственной службы: Уч.-методич. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С. 410–425.

Романов В.Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика: Лекции. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – 94 с.

Романов В.Л. Социальное и административно-правовое регулирование карьеры госслужащего // Управление персоналом в системе государственной службы: Уч.-методич. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С. 154–174.

Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. Серия «Университетский учебник». – СПб., 2000. – 399 с.

Слепцов Н.С., Рыскова Т.М., Куколев И.В. Новая легитимность региональных лидеров (Анализ изменений в составе губернаторского корпуса по итогам избирательных кампаний в субъектах Российской Федерации в 1993–1997 годах) // Кадровая политика в государственной службе: Информационно-аналитический бюллетень. – М.: Изд-во РАГС, 1997. № 3. – С. 5–24.

Служебная карьера / Гусева А.С., Иглин В.А., Лытов Б.В. и др.; Под общ. ред. Е.В. Охотского. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 302 с.

Сотникова С.И. Управление карьерой: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М., 2001. – 408 с (Серия «Высшее образование»).

Технология карьеры: Учеб. пособие / Под ред. Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкина. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2003. – 156 с.

Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998. – 272 с.

Турчинов А.И. Отбор персонала и карьера госслужащего // Кадровый менеджмент: Научно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 1997. – С. 46–65.

Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Практикум. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 180 с.

Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, И.А. Соломатина. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 716 с. – (Серия «Высшее образование»)

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова и др. – М.: ЮНИНИ, 2003.

Управление персоналом организации: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 296 с. (Серия «Высшее образование»).

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»)

Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. канд. экон. наук, проф. О.И. Марченко. – М.: «Ось-89», 2004. – 224 с.

Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКМОС, 1999. – 256 с.

Филиппов Ф.Р. Карьера: Энциклопедический социологический словарь. – М.: РАН ИСПИ, 1995. – С. 262–263.

Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. – Владивосток: ДВГАЭУ, 1999. – 112 с.

Хьелл Д., Зиглер Д. Теории личности. – СПб.: Питер Пресс, 1997. – 608 с.

Хярюнен Ю.П. Некоторые проблемы лонгитюдного исследования жизненного пути и профессиональной карьеры // Психология личности и образ жизни / Под ред. Е.В. Шороховой. – М., 1987.

Циммерман Х.-П. Вверх по служебной лестнице. – М.: АО «Интер-эксперт», 1996. – С. 147–271.

Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – 352 с.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: А/О Издательская группа «Прогресс», «Прогресс-Интер», 1993. – 240 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-методическое пособие. – М.: Бизнес-школа Интелл-Синтез, 1996. – С. 148–180.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 527 с.

Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера. – Минск: Попурри, 2002. – 416 с.

Attwood M., Dimmock S. Personnel management. – Macmillan Press Ltd, 1996. – PP. 42–45, 100–108, 122–140.

Bandura A. Social-learning theory. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977b.

Bandura A. Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanisms / Self-efficacy: Thought control of action (Ed. Schuareer). – Washington, 1992. – P. 3–38.

Belbin R.M. Management teams, why succeed or fail. – Heinemann, London, 1981.

Bordin E. Psychodynamic model of career choice and satisfaction // In D. Brown, L. Brooks (Eds.) Career choice and development. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1984.

Chappel D.S., Schermerhorn J.R. Career Advancement portfolio – Ohio University, 2002.

Dawis R., Lofguist L. A psychological theory of work adjustment. – Minneapolis University of Minnesota, 1984.

Driver M.J. Workforce personality and the new information age workplace / In J.A. Auerbach and J.C. Welsh (Eds.) Aging and competition Rebuilding the U.S. workforce. – Washington, DC: The National Council on the Aging, Inc., and the National Planning Assosiation, 1994.

Greenhaus J.H. Career management. – New York: Dryden Press, 1987.

Guthrie J. P., Datta D .K. Executive selectional decisions: Contextual determinants of CEO characteristics. – Las Vegas, 1992.

Hackett G., Betz N.E. Self-efficacy research and career-related choices of college students // Student persepition in the classroom / Eds. Schunk, Meece, 1992.

Hall D.T. Careers in organization. – Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.

Hall D.T. The new «career contract»: Wrong on both counts. – Boston: Executive Developmental Roundtable, Boston Universiting School of management, 1993.

Holland J. L. The self-directed search professional manual – 1985 edition. Odessa, FL: Psychological assessment resources, 1985.

Holland J.L. Making vocational choices: A theory of vocational personalities and environments. – Engelwood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1987.

Huges O.E. Public management and Administration. Introduction. – MacMillan Press Ltd, 1994. – P. 200–213.

Lefcourt H.M. Locus of control: Current theory and research. – Hillsdale, NJ: Earlbaum, 1982.

Lefcourt H.M. Research with the locus of control construct: Extensions and limitations. – New York: Academic Press, 1984.

London M., Moon E. M. Career management and survival in the workplace // San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.

MacNeil I. The new social contract. – New Haven, CT: Yale University Press, 1980.

Osipov S.H. Theories of career development. – Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1973. – 328 p.

Roe A. The psychology of occupations. – New York: Wiley, 1956.

Roe A., Siegelman M. The origin of interests. – Washington, DC: American Personnel and Guidance Association, 1964.

Rotter J.B. The development and application of social-learning theory: Selected papers. – New York: Praeger, 1982.

Schein E.A. A critical look at current career development theory and research / In D.T. Hall and Association (Eds.). Career development in organization. – San-Francisco, CA: 1986

Super D.E. Toward a comprehensive theory of career development / In D.H. Montrose, S.J. Shinkman (Eds). Career development: Theory and practice. – Springfield IL: Charles C. Thomas, 1992. – P. 35–64.

Super D.E. Life career roles: Self-realization in work and leisure / In D. T. Hall (Eds). Career development in organization. – San-Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

Super D.E. The psychology of careers. – New York: Harper Row, 1957.

Super D.E., Starishevsky R., Matlin N., Jordaan J. P. Career development: A self-concept. – New York: College Entrance Examination Board, 1963.

Tiedeman D.V., O' Hara R.P. Career development: Cchoice and adjustment. – New York: College Entrance Examination Board, 1963.

Van Maanen J., Schein E. Career development / In J.R. Jackman and J.L. Schuttle (Eds). Improving life at work. – Santa-Monica, CA: Goodyear, 1977.

Журнальные статьи

Афанасьев М.Н. Государев двор или гражданская служба? Российское чиновничество на распутье // ПОЛИС. 1995. № 6.

Богдан Н.Н., Кожевникова А. Планирование карьеры в высшей школе // Приморская школа. 2001. № 4.

Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А. Карьера молодого специалиста: взгляд вуза // Управление персоналом. 2004. № 13. С. 18–21.

Богдан Н.Н., Могилёвкин Е.А. Мотивация и демотивация профессиональной деятельности персонала вуза (на примере вузов Дальневосточного федерального округа) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 3. С. 89–97.

Бойков В.Э. Госслужащие: штрихи коллективного портрета // СОЦИС. 1997. № 6. С. 99–108.

Горчакова В. Мифология женской карьеры // Управление персоналом. 2003. № 3.

Грановский К.М. Отношение к деловой женщине в обществе // Протокол и этикет. 2003. № 5.

Держани Ю. Профессиональная карьера женщин. Комплексный подход // Человек и труд. 2001. № 11.

Друкер П. Управление карьерой // Муниципальная служба. 2003. № 3.

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

- Жернакова М. Деловая карьера // Служба кадров. 1998. № 10. С. 62–64.
- Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. 1999. № 1 (31). С. 37–42.
- Ладанов И.Д. Мотивационный климат организации // Психология управления. 1998. № 9. С. 49–53.
- Лотова И. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. 2003. № 10.
- Могилёвкин Е.А. Личностные факторы и карьера // Прикладная психология и психоанализ. 1998. № 2. С. 23–33.
- Могилёвкин Е.А. Карьерный тьюторинг – психологическое сопровождение карьеры // Управление персоналом. 2004. № 21. С. 44–47.
- Могилёвкин Е.А. Управление карьерой // Служба кадров и персонал. 2004. № 12. С. 58–63.
- Могилёвкин Е.А. Психолого-акмеологическая диагностика и развитие карьерного потенциала личности // Акмеология. 2004. № 4.
- Могилёвкин Е.А. В поисках лидера // Справочник по управлению персоналом. 2005. № 3. С. 43–49.
- Могилёвкин Е.А. Управление карьерой профессионала как карьерный самоменеджмент // Персонал-Микс. 2005. № 1. С. 87–92.
- Могилёвкин Е.А., Богдан Н.Н. Ступени динамичной карьеры // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 11. С. 63–28.
- Молл Е.Г. Планирование своей карьеры руководителем // Вопросы психологии. 1998. № 3. С. 85–91.
- Молл Е.Г. Управленческая карьера в России // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 6. С. 117–120.
- Несмеева А. Гонка «вслепую» или езда без водителя? // Кадровое дело. 2004. № 9.
- Олишевский С.Е., Тимофеева М.А. Текучесть кадров: психологические аспекты // Управление персоналом. 1996. № 7 (1). С. 28–39.
- Плотников А. Планирование и управление служебной карьерой // Кадры. 1996. № 11. С. 14–16.
- Семенов Ю. Анкетная методика планирования карьеры руководителей // Кадры. 1996. № 5. С. 17–23.
- Серёгина И.И. Профессиональная карьера // Социологические исследования. 1999. № 4.
- Синягин Ю.В. Человек и карьера // Бюллетень деловой информации. 1995. № 12. С. 34–39.

Синягина Н.Ю., Чирковская Е.Г. К вопросу о мотивации инновационной деятельности руководителей образовательных учреждений // Мир психологии. 1999. № 2 (18). С. 63–67.

Старобинский Э.Е. Кадровая политика // Управление персоналом. 1996. № 8 (2). С. 40–46.

Торшина Т., Пасс Ю. Карьера и мотивация // Управление персоналом. 1998. № 12.

Bandura A. Human agency in social cognitive theory // American psychologist, 1989b, vol. 44. – P. 1175–1184.

Bandura A. Social cognitive theory // R. Vasta (Ed.) Annals of child development, 1989a, vol. 6. – P. 1–60.

Bandura A. Regulation of cognitive process through perceived self-efficacy // Developmental Psychology, 1989c, vol. 25. – P. 729–735.

Bandura A. Self-efficacy: Toward to unifying theory of behavioral change // Psychological review, 1977a, vol.84, 12. – P. 191–215.

Betz N.E., Hackett G. The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men // Journal of Consulting Psychology, 1981, vol. 28. – P. 399-410.

Brown S.D., Lent R.W., Larkin K.C. Self-efficacy as a moderation of scholastic aptitude-academic performance relationship // Journal of Vocational Behavior, 1989, vol. 35. – P. 64–75.

Burnstein E. Fear of failure achievement motivation and aspiring to prestigious occupation // Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, vol. 67. – P. 189–193.

Dalton G.W., Thompson P.H., Price R.L. The four stages of □ssociational careers – A new look at performance // Organizational Dynamics, 1977, vol. 6. – P. 19–42.

Ellis R., Heneman H.G. Career pattern determinants of career success for mature managers // Journal of Business and Psychology, 1990, vol. 5. – P. 3–21.

Evets J. Dimensions of career: Avoiding reification in the analysis of change // Sociology, 1992, vol. 26, 1. – P.1-21.

Gooding G. J. Career moves – for employee for organization // Personnel Psychology, 1988, vol. 65, 14. – PP. 112, 114, 116.

Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing the whole person at midlife and beyond // Journal of Vocational Behavior, 1995, vol. 35. – P. 64–75.

Hall D.T., Mirvis P.H. The new workplace and older workers / Aging and competition, 1994. – P. 58–93.

Hall D.T., Mirvis P.H. The new workplace: A place for older workers? / Perspectives on aging, 1993. – P. 15–17.

Hall D. T., Mirvis P. H. The new career contract developing the whole person at midlife and beyond // *Journal of Vocational Behavior*, 1995, vol. 35. – P. 64–75.

Hiltrop J.-M. A framework for diagnosing human resource management practices // *European management*. – Oxford, 1996, vol. 14, 13. – P. 243–254.

Holland J. L., Gottfredson C.D., Baker H. G. Validity of vocational aspirations and interests inventories extended replicated and reinterpreted // *Journal of Counseling Psychology*, 1990, vol. 37. – P. 337–342.

London M. Organizational support for employees career motivation A guide to human resource strategies in changing business conditions // *Human Resource Planning*, 1988, vol. 11. – P. 5–32.

London M. Toward a theory of career motivation // *Academy of Management review*, 1983, vol. 8. – P. 620–630.

Mahone C.H. Fear of failure and unrealistic vocational choice // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, vol.60. – P. 253–261.

Meier S.T. Vocational Behavior 1988–1990, vocational choice, decision-making, career development interventions and assessment // *Journal of Vocational Behavior*, 1991, 39, 12. – P. 131–181.

Meyer H.H., Walker W.B., Litwin G.H. Motive patterns and risk preferences associated with entrepreneurship // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, vol. 63. – P. 570–574.

Michel J.G., Hambrick D. C. Diversification posture and top management team characteristics // *Academy of Management Journal*, 1992, vol. 35. – P. 9–37.

Mirvis P.H., Hall D.T. Psychological success and the boundaryless career // *Journal of Organizational Behavior*, 1994, vol. 15. – P. 365–380.

Noe R.A., Noe A.W., Bachuber J.A. An investigation of the correlates of career motivation // *Journal of Vocational Behavior*, 1990, vol. 37, 13. – P. 340–356.

Noe R.A., Noe A.W., Bachuber J.A. An investigation of the correlates of career motivation // *Journal of Vocational Behavior*, 1990, vol. 37, № 3. – P. 340–356.

Osipov S.H. Convergence in theories of career choice and development: review and prospect // *Journal of Vocational Behavior*, 1990, 37, 13. – P. 340–356.

Phillips S.D., Cairo P.C., Blustein D.C., Myers R.A. Career development and vocational behavior, 1987: A review // *Journal of Vocational Behavior*, 1988, vol. 33. – P. 119–184.

Rotter J. B. Some problems and misconception related to the construct of internal versus external of reinforcement // *Journal of Counseling and Clinical Psychology*, 1975, vol.43. – P. 56–67.

Russell J. Career development interventions in organizations // *Journal of Vocational Behavior*, 1991, vol. 38, 3. – P. 237–287.

Schoen L.J., Winocur S. An investigation of the self-efficacy of male and female academics // *Journal of Vocational Behavior*, 1988, vol. 32. – P. 307–320.

Super D.E. A life-span, life-space approach to career development // *Journal of Vocational Behavior*, 1980, vol. 16. – P. 282–298.

Taylor K., Popma J. An examination of the relationship among career decision-making, self-efficacy, career salience, locus of control and vocational indecision // *Journal of Vocational Behavior*, 1990, vol. 37. – P. 17–31.

White M.C., Smith M., Barnett T. A typology of executives career specialization // *Human relation*, 1994, vol. 47. – P. 437–485.

Электронные ресурсы

Артюшин Б. Карьера «за стеклом». – Электронный доступ: <http://www.getter.ru/pub11.html>.

Афанасенко И.В. Стратегии построения карьеры как компонент профессиональной Я-концепции. – Электронный доступ: <http://www.cpt21ru/pub/friends/10>.

Базаров Т. Ю. Планирование карьеры. Электронный доступ: www.e-executive.ru/publications/aspects/article_7687/.

Ершова Ю. Управление деловой карьерой – Электронный доступ: <http://www.him.ru/db/hrm/default.html>.

Зеер Э.Ф., Таранова О.В. Психологические особенности управления карьерой. – Электронный доступ: <http://www.cpt21.ru/pub/friends/13>.

Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание. – Электронный доступ: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/05.shtml>.

Карьера как источник психологической опасности – Электронный доступ: <http://www.vuv.ru/articles/>.

Комаров Е. Управление карьерой, часть 1 и 2. – Электронный доступ: <http://www.hrm.ru/db/b2/doc.html>.

Кроль Л. Карьера. Карьеры. Карьера. – Электронный доступ: <http://psy.rin.ru/razdel/32/>.

Кутуков С. Движение по карьерной лестнице: советы 12 ведущих маркетологов. – Электронный доступ: http://www.e-executive.ru/print/career/article_2049/.

Лотова И.П. О некоторых результатах психолого-акмеологических исследований профессионально карьеры государственных служащих. – Электронный доступ: <http://akmeolog.narod.ru/index.html>.

Пикалова М.С. Креативные методики. – Электронный доступ: http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_2585/.

Попова И.П. Профессионально-карьерная мотивация в адаптационных стратегиях «слабых групп» на рынке труда: гендерное измерение. – Электронный доступ: <http://ecsoman.edu.ru/db/sectx/401.html>.

Прокофьев В. Карьерист – трансформер: горизонт планирования. – Электронный доступ: <http://www.e-executive.ru/career/>.

Руденко А. Биология карьеры, или Пределы роста. – Электронный доступ: <http://www.hr.inforser.ru/articles/index.phtm?depid=2&subdepid>.

Стажкова Е. Топ 25: карьерная траектория. http://www.e-executive.ru/career/article_2095/.

Суздалкин С. В. Корпоративный менеджмент: кадры решают всё. Управление в творческой бизнес организации. http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_5788/.

Цветаев В. Ориентиры трудовой мотивации в современной России. – Электронный доступ: www.personal-mix.ru.

Чемеков В.П. Кадровая логистика – взгляд на карьеру. – Электронный доступ: <http://prestigestroy.narod.ru/index.html>.

Яновская В. Без труда не выловишь и рыбку из пруда. – Электронный доступ: http://kit.ur.ru/356_0_0_0/.

**МЕТОДИКИ,
ПРИМЕНЯЕМЫЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ
РАЗЛИЧНЫХ АСПЕКТОВ КАРЬЕРЫ**

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Кадровый опросник

(автор Е.А. Могилёвкин)

Приложение 2. Опросник мотивации к карьере

(методика А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер,
адаптация Е.А. Могилёвкина)

Приложение 3. Методика определения общей

и социальной самоэффективности

(авторы М. Шеер, Д. Маддукс)

Приложение 4. Технология оценки лидерских качеств

(авторы Н.Н. Богдан, Е.А. Могилёвкин)

Приложение 5. Методика «Якоря карьеры»

(автор Э. Шейн), модифицированная методика для студентов «Якоря карьеры» (авторы А.С. Новгородов, Е.А. Могилёвкин)

Приложение 6. Пример кодекса карьеры

(автор М. Веллер)

Приложение 7. Разработка упражнения для тренинга «Технология карьеры»

(адаптация упражнения Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой)

Приложение 8. Методика «Анализ карьерного пути»

(автор Н.А. Литвинцева)

Приложение 9. Современные технологии достижения карьерного успеха (ценностно-смысловой подход)

(авторы А.С. Новгородов, Е.А. Могилёвкин)

8. Укажите, пожалуйста, в какой степени, на Ваш взгляд, влияют указанные ниже факторы на успех карьеры в системе государственной и муниципальной службы, используя следующую шкалу:

1 – практически не влияет, 2 – влияет, 3 – сильно влияет.

Фактор	Степень влияния на успех карьеры
Пол	
Возраст	
Образование	
Состояние здоровья	
Профессиональная компетентность	
Повышение квалификации	
Идеологические убеждения	
Поддержка тех или иных экономических структур	
Личные качества	
Отношения с непосредственным руководителем	
Стечение обстоятельств	
Личная преданность	
Связи, покровительство	
Стаж	
Конкретный практический опыт	

9. Сколько должностных позиций Вам необходимо пройти или сколько видов деятельности освоить, чтобы достичь конечной цели наметенной Вами карьеры? _____

10. Насколько совпадает наметенный Вами график карьеры и возможности для продвижения, предоставляемые Вашей организацией (обведите кружком номер, соответствующий Вашей точке зрения)?

1 – абсолютно не совпадает,

2 – возможностей в организации меньше, чем Вы бы хотели,

3 – совпадает,

4 – возможностей в организации больше, по сравнению с тем, на что рассчитываете Вы.

11. Из предложенного перечня возможных целей карьерного продвижения выберете 5 наиболее значимых для Вас и 5 наиболее распространенных в Вашем коллективе (отметьте в соответствующем столбце знаком «+»)

Цели карьерного продвижения	Значимые для меня	Значимые для коллег
Материальная обеспеченность		
Высокая должность в организации		
Стабильная работа, уверенность в будущем		
Работа в хорошем коллективе		
Власть и влияние на окружающих		
Уважение со стороны коллег		
Самоуважение, моральное удовлетворение		
Высокая общественная значимость выполняемого дела		
Максимальная самостоятельность в работе		
Самореализация		

12. Какова (если была) сфера Ваших основных интересов в старших классах? Почему Вы выбрали эту сферу? Что сейчас думаете об этом? _____

13. Что являлось сферой Ваших интересов в институте? Почему Вы выбрали эту сферу? Что сейчас думаете об этом? _____

14. Какой была Ваша первая работа после школы, другого учебного заведения или после армии? _____

15. Был ли Ваш выбор случаен? _____

16. Каковы были Ваши желания или перспективные цели, когда вы только начинали свою карьеру? _____

17. Когда Вы впервые кардинально поменяли место работы или организацию (предприятие, учреждение, фирму)? Что Вы искали в новой работе? _____

18. Когда Вы в следующий раз сменили место работы, что Вы искали? (Является ли это одинаковым для любой кардинальной смены работы?) _____

19. Оглядываясь на свой профессиональный путь и карьеру, вспомните о том времени, когда Вы были особенно довольны. С чем это было связано? _____

20. Приходилось ли Вам когда-либо отказываться от работы или продвижения? Почему? _____

21. Достигли ли Вы равновесия, гармонии между работой, семьей, отдыхом? Обведите кружком номер, соответствующий Вашей точке зрения:

1 – существенное преобладание работы,

2 – доминирование внерабочей активности (семья, увлечения),

3 – достигнуто равновесие между работой и внерабочей активностью.

22. Какова обычная практика выдвижения на руководящие должности в Вашей организации? _____

23. Какие факторы в Вашей организации

а) способствуют карьерному продвижению _____

б) препятствуют карьерному продвижению _____

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОПРОСНИК МОТИВАЦИИ К КАРЬЕРЕ

(методика А. Ноэ, Р. Ноэ, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина)

Инструкция: Оцените, пожалуйста, в какой степени Вы согласны с приведенными высказываниями, используя шкалу от 1 до 5, где «1» означает «в очень малой степени» или «очень редко», а «5» – «в очень большой степени» или «очень часто».

1	У Вас есть конкретная цель карьеры	
2	Вы планируете свою карьеру	
3	Вы осознаете свои сильные и слабые стороны	
4	Вас интересует мнение значимых для вас коллег	
5	Вы меняете или пересматриваете цели своей карьеры на основании новой информации относительно Вас или Вашей ситуации	
6	Вы стремитесь к выполнению такой работы, которая направлена на достижение цели Вашей карьеры	
7	Вы часто работаете сверхурочно	
8	Вы часто думаете о своей работе в свободное время	
9	Для Вас важны должностное положение, статус	
10	Вы повышаете свою профессиональную квалификацию на специализированных курсах	
11	Вы в курсе состояния дел Вашей организации в целом	
12	Вы непосредственно участвуете в определении основных направлений Вашей работы	
13	Вы посвящены в стратегические планы руководства вашей организации	
14	Вы поощряете сами себя по окончании конкретного рабочего задания	
15	Вы ставите перед собой сложные, но достижимые цели в своей работе, непосредственно связанные с карьерой	
16	Вы беретесь за выполнение заданий, по которым у Вас отсутствует или не хватает информации	
17	Вы ищете возможности к взаимодействию с влиятельными лицами Вашей организации	
18	Вы помогаете Вашим коллегам по работе	
19	Вы устанавливаете дружеские взаимоотношения с коллегами из других подразделений вашей организации	
20	Вы можете выполнить свою работу в отсутствие Вашего непосредственного руководителя	

Подсчет баллов и интерпретация полученных результатов

1. Алгебраическая сумма по высказываниям с 1 по 6 определяет степень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная интуиция.



Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице:

Управленческий уровень	Степень развития карьерной интуиции		
	низкая	средняя	высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	до 24 баллов	24–27 баллов	28–30 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	до 20 баллов	20–26 баллов	27–30 баллов
Специалист	до 17 баллов	17–24 балла	25–30 баллов

Высокая степень развития карьерной интуиции характерна для работников, реально оценивающих свои карьерные перспективы, опирающихся если и не на осознанное, то на интуитивное понимание своих сильных и слабых сторон в отношении профессионального и должностного продвижения. Такие работники умело модифицируют свои карьерные цели и активно действуют в достижении этих целей.

Низкий уровень развития карьерной интуиции характерен для работников, недостаточно эффективно использующих свои личностные ресурсы для продвижения по службе. Такие работники могут иметь неадекватные (или заниженные, или завышенные) карьерные ожидания. Они не очень охотно схватывают и усваивают новые методы работы.

2. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 7 по 13 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная причастность. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице:

Управленческий уровень	Степень развития карьерной интуиции		
	низкая	средняя	высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	до 29 баллов	29–32 балла	33–35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	до 23 баллов	23–30 баллов	31–35 баллов
Специалист	до 21 балла	21–29 баллов	30–35 баллов

Высокий уровень развития карьерной причастности свойственен для сотрудников, готовых работать с максимальной отдачей ради достижения прежде всего целей организации и способных достаточно длительный период времени работать сверхурочно и безвозмездно. Такие работники согласны принять на себя любое бремя организации, которое она вынуждена нести в осложненных обстоятельствах.

Низкий уровень развития карьерной причастности характерен для работников, реализующих в карьере прежде всего личные цели, недостаточно учитывающих интересы организации. Такие сотрудники не склонны «выкладываться» на работе, предпочитая направлять свою активность в другие сферы жизни.

3. Алгебраическая сумма баллов по высказываниям с 14 по 20 определяет уровень развития такого аспекта мотивации к карьере, как карьерная устойчивость. Значения показателей по данному аспекту для специалистов и руководителей различных уровней управления приведены в таблице:

Управленческий уровень	Степень развития карьерной интуиции		
	низкая	средняя	высокая
Руководитель высшего управленческого уровня	до 25 баллов	25–30балла	31–35 баллов
Руководитель среднего управленческого уровня	до 23 баллов	23–30 баллов	31–35 баллов
Специалист	до 22 баллов	22–29 баллов	30–35 баллов

Работники с высокой карьерной устойчивостью легко адаптируются к меняющимся обстоятельствам и способны эффективно справляться с трудностями и проблемами, возникающими в ходе осуществления их профессиональной деятельности. Они отличаются настойчивостью в преодолении разного рода препятствий на пути профессионального роста и решения служебных проблем.

Для работников с низкой карьерной устойчивостью представляет определенную сложность сохранение высокого качества исполнения работы в ситуациях давления фактора времени, нехватки материально-технических ресурсов, отсутствия информации от коллег и вышестоящего руководства. Они менее склонны проявлять инициативу, недостаточно настойчивы в разрешении проблем, препятствующих их профессиональному и должностному росту.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ САМОЭФФЕКТИВНОСТИ (авторы М. Шеер, Дж Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой)

Инструкция. Вам предлагается выразить степень согласия с каждым из приведенных суждений, используя измерительную шкалу следующего типа. В случае полного согласия суждения кружком обводится «+5», в случае абсолютного несогласия – цифра «-5». В зависимости от степени согласия или несогласия с суждением могут использоваться и промежуточные значения шкалы (однако не более одного значения по каждому суждению).

«Абсолютно не согласен»	Утверждение	«Полностью согласен»
1	2	3
-5 -4 -3 -2 -1	1. Когда я что-либо планирую, я всегда уверен, что могу выполнить данную работу.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	2. Одна из моих проблем состоит в том, что я не могу сразу взяться за работу, которую мне необходимо выполнить, оттягивая этот момент до последнего.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	3. Если я не могу выполнить работу с первого раза, я продолжаю попытки до тех пор, пока не справлюсь с ней.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	4. Когда я ставлю важные для себя цели, мне редко удается достичь их.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	5. Я часто бросаю дела, не закончив их.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	6. Я стараюсь избегать трудностей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	7. Если что-то кажется мне слишком трудным, я не стану даже пытаться выполнить это хотя бы как-нибудь.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	8. Если я делаю что-то крайне необходимое, но не слишком приятное для меня, я все равно буду упорствовать до тех пор, пока не доведу дело до конца.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	9. Если я решил что-то сделать, я буду идти напролом до конца.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	10. Если мне не удастся выучить что-то новое, я сразу бросаю это дело.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	11. Когда проблемы возникают неожиданно, мне не удается справиться с ними.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	12. Я не пытаюсь научиться чему-то новому, если оно выглядит слишком сложным для меня.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	13. Неудачи не смущают меня, а только заставляют предпринимать еще более настойчивые попытки справиться с ситуацией.	+1 +2 +3 +4 +5

Окончание табл.

1	2	3
-5 -4 -3 -2 -1	14. Я испытываю уверенность в своих силах при решении сложных проблем.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	15. Я вполне уверенный в себе человек.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	16. Я легко бросаю дела.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	17. Я не похож на человека, который легко справляется с любыми проблемами.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	18. Мне трудно приобретать новых друзей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	19. Если я встречаю человека, с которым мне было бы приятно поговорить, я иду к нему сам, не дожидаясь, пока он подойдет ко мне.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	20. Если мне не удастся стать близким другом интересного для меня человека, я, скорее всего, прекращаю попытки общения с ним.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	21. Если я познакомился с человеком, который на первый взгляд кажется мне не слишком интересным, я все равно не прекращаю сразу контактов с ним.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	22. Я не слишком уютно чувствую себя на собраниях, в компаниях, в больших группах людей.	+1 +2 +3 +4 +5
-5 -4 -3 -2 -1	23. Я приобрел всех моих друзей благодаря своей способности устанавливать контакты.	+1 +2 +3 +4 +5

ОБРАБОТКА, НОРМЫ И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Методика разработана американскими психологами Дж. Маддукс и М. Шеер, переведена и адаптирована с учетом необходимых научных требований А.В. Бояринцевой.

Тест на определение общей и социальной самооффективности – одна из методик исследования сферы самосознания. По результатам теста определяется уровень субъективной оценки испытуемым своего потенциала в сфере предметной деятельности и в сфере общения, которым он (испытуемый) может реально воспользоваться.

С помощью понятия самооффективности можно оценить способность людей к осознанию своих способностей и к использованию этих способностей оптимальным образом. По сути, самооффективность – это основанная на знании и прежних переживаниях убежденность человека в своей способности достигать определенного результата при определенных затратах. Чем самооффективность выше, тем больших результатов ожидает от себя человек при равных затратах.

Введя данное понятие, А. Бандура (Bandura) акцентировал внимание на то, что даже при наличии более чем скромных способностей умелое их использование позволяет человеку достигать высоких результатов. В то же время наличие высокого потенциала автоматически не гаранти-

рует и высокие результаты, если человек в силу тех или иных причин не верит в возможность этот потенциал в полной мере реализовать на практике и не пытается воспользоваться всем тем, что дано ему природой и обществом (Хьелл, Зиглер, 1997).

Согласно концепции самоэффективности А.Бандуры (Bandura A., 1977, 1989) «то, как человек оценивает собственную эффективность, определяет для него расширение или ограничение возможности выбора деятельности; усилия, которые ему придется приложить для преодоления препятствий; настойчивость, с какой он будет разрешать разного рода профессиональные проблемы». Люди, осознающие свою самоэффективность, прилагают больше усилий для выполнения сложных задач, чем люди, испытывающие серьезные сомнения в своих возможностях (Хьелл, Зиглер, 1997).

Методика представляет собой набор из 23 суждений. Первые 17 суждений относятся к деятельностной самоэффективности, то есть характеризуют восприятие человеком собственной эффективности в выполнении тех или иных задач. Шесть последних суждений относятся к социальной самоэффективности, то есть характеризуют восприятие человеком собственной эффективности во взаимоотношениях с другими людьми.

Респонденту предлагается выразить степень согласия с каждым из приведенных суждений, используя измерительную шкалу следующего типа:

«Абсолютно не согласен»	«Полностью согласен»
-5 -4 -3 -2 -1	+1 +2 +3 +4 +5

В случае полного согласия с суждением кружком обводится цифра «+5», в случае абсолютного несогласия цифра «-5». В зависимости от степени согласия или несогласия с суждением могут использоваться и промежуточные значения шкалы (однако не более одного значения по каждому суждению).

При обработке ответов полное согласие с позитивным по смыслу суждением (типа «Я вполне уверенный в себе человек») получает 10 баллов, а абсолютное с ним несогласие – 1 балл. Напротив, полное согласие с негативным по смыслу суждением (типа «Я легко бросаю дела») получает 1 балл, а абсолютное с ним несогласие – 10 баллов. Баллы в утверждениях № 2, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22 меняют знак на противоположный.

Что же касается промежуточных значений шкалы, то они также переводятся в соответствующие баллы (в диапазоне между крайними значениями). В результате можно получить средние баллы по каждому виду самоэффективности и по всему опроснику в целом.

Средние значения самоэффективности располагаются в интервале значений от +7 до +53 баллов, а в сфере общения от -7 до +15. Показатели, лежащие за пределами этих интервалов, свидетельствуют либо о низкой оценке своего потенциала в той или иной сфере жизнедеятельности, либо о высокой.

Приведенные теоретические положения согласуются с полученными в ходе нашего исследования данными по выраженности признака самоэффективности в сфере деятельности у руководителей высшего и среднего уровней управления в сравнении со специалистами.

Как показывают данные таблицы, по личностному фактору «самоэффективность в сфере деятельности» получены достоверно значимые отличия ($p < 0,01$) между представителями всех рассматриваемых групп респондентов. При этом между самоэффективностью в сфере деятельности и уровнем управления выявляется отношение прямой зависимости: более высокий уровень управления связан со значимо более выраженной самоэффективностью. Внутренний механизм этой взаимосвязи можно раскрыть на основе анализа карьерного восхождения с точки зрения развития управленческих способностей.

Карьерное восхождение ко все более высокому управленческому уровню (от специалиста к руководителю отдела, от руководителя отдела к руководителю всей организации) требует развития целого ряда способностей, умений и навыков, в частности таких как:

- способность использовать более широкий спектр ролевых «первая отличительная особенность успешного менеджера – многообразие ролей, которые он может достоверно и искренне сыграть»; эта способность определяет его карьерный успех и – даже шире – жизненный успех (Волкова, 1997);

- умение выстраивать поведение, соответствующее конкретной задаче или ситуации;

- настойчивость и последовательность в разрешении задач профессиональной деятельности.

Выраженность (средние значения и стандартные отклонения) личностных характеристик госслужащих – представителей двух уровней управления и специалистов

Личностные характеристики	Средние значения (M) и стандартные отклонения (SD)					
	руководители высшего уровня управления		руководители среднего уровня управления		специалисты	
	M	SD	M	SD	M	SD
Самоэффективность в сфере деятельности	58,2	15,4	44,3	14,1	26,4	19,8
Самоэффективность в сфере общения	7,9	11,3	6,4	8,5	7,7	8,1

Примечание. На темном фоне выделены показатели, по которым обнаружены достоверно значимые различия между представителями соответствующих групп ($p < 0,05$). По остальным, не выделенным показателям, достоверно значимых различий не обнаружено.

Уровень развития данных способностей у работника, согласно теории А. Бандуры, напрямую связан со степенью выраженности его самооэффективности в сфере деятельности. Результаты нашего исследования позволяют распространить общетеоретический вывод А. Бандуры – «высокая самооэффективность, связанная с ожиданием успеха, обычно к этому успеху и приводит», на сферу профессиональной карьеры. Соответственно высокую самооэффективность в сфере деятельности можно рассматривать в качестве одного из существенных личностных факторов, обеспечивающих достижение карьерного успеха.

Среднее значение выраженности признака самооэффективности в сфере деятельности у руководителей высшего управленческого уровня почти вдвое превышает среднее значение этого признака (58,2 против 30,4), полученное в результате нормирования теста на определение общей и социальной самооэффективности Шеер-Маддукс на выборке в 927 человек (Деркач, Огнев, Гончаров, 1997). Напротив, чем ниже самооэффективность у работника, тем в большей степени он настроен на неудачу в своем карьерном продвижении, тем меньше шансов у такого работника реализовать эффективную профессиональную карьеру. По данным нашего исследования, у представителей контрольной группы – работников, стоящих на более низких ступеньках организационной иерархии (специалисты 1-й и 2-й категорий), показатели по личностному фактору «самооэффективность в сфере деятельности» значительно ниже, чем у руководителей среднего и высшего уровней.

Психологический феномен самооэффективности оказывает существенное влияние не только на эффективность карьерного продвижения, но и на успешность профессиональной социализации в целом (Паирель, 1997).

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ (авторы Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкин)

Предлагаемая технология оценки лидерских качеств разработана на основе модели управленческих компетенций (Н.Н. Богдан, Е.А. Могилёвкин), описывающей не только профессиональные знания, навыки общения и руководства людьми, но и их проявление в поведении, способности решать управленческие задачи. В отличие от традиционного должностного стандарта ПВК данная модель позволяет полученные характеристики соотнести с уровнем развития лидерского потенциала в целом. В контексте оценки лидера структурного подразделения организации или сравнительно небольшой организации можно выделить 3 уровня:

1 – лидер «не дотягивает» до максимально эффективной деятельности в данной организации, так как в развитии отдельных характеристик имеются проблемные зоны;

2 – управленческая компетентность лидера проявляется на достаточном для данной организации уровне;

3 – высокий уровень компетентности показывает, что лидер «перерос» свою организацию.

В соответствии с этими уровнями в предлагаемой ниже модели характеристики соответствующего уровня отмечены специальным знаком. Характеристики, которые отражают негативный уровень, отмечены знаком (–). Характеристики, соответствующие первому уровню управленческой компетентности, отмечены знаком*.

Для второго уровня управленческой компетентности лидера нами предложены характеристики двух степеней выраженности – обычная (отмечена знаком **) и требуемая в сложных условиях деятельности (отмечена знаком ***). Характеристики третьего уровня отмечены знаком ****.

Предлагаемая модель позволяет проводить оценку и самооценку управленческих компетенций лидера, а также дает возможность разрабатывать индивидуальные программы развития лидерского потенциала и выстраивать дальнейшую карьеру лидера.

Подобная оценка может проводиться как экспертной группой (одна из возможных технологий проведения экспертного опроса подробно описана нами в статье (Могилёвкин Е.А., Богдан Н.Н. Ступени динамичной карьеры // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 11), так и в режиме работы с карьерным коучем методом самооценки.

Модель управленческих компетенций лидера современной организации

Компетенции в сфере профессиональной деятельности		
1	2	3
Организаторские способности	Дезорганизует деятельность, вносит неразбериху, сумятицу, демонстрируя деловую активность	(-)
	В принципе не склонен к организаторской деятельности, но при острой необходимости проявляет организаторские способности	*
	Умеет реализовать «менеджерскую цепочку»: проанализировать ситуацию, спланировать действия, обеспечить контроль, получить результат	**
	Способен оптимально распределить обязанности, эффективно использовать ресурсы и достичь результата даже в условиях их дефицита	***
	Развивает организаторские способности у других, формирует рабочую среду высокой ответственности и организованности, в которой невозможно не довести начатое дело до конца	****
Умение работать в команде	При включении в команду, являясь «чужеродным элементом», провоцирует напряжение, раскол и дезинтеграцию	(-)
	Является формальным членом команды, корпоративная идентичность неустойчива	*
	Умеет работать в команде, являясь эффективной частью единого целого	**
	Обладает высоким чувством общности с командой, при негативных воздействиях на команду усиливает совместно творческую деятельность	***
	Является катализатором процесса командообразования, ярко выражен командный стиль деятельности	****
Умение брать на себя ответственность и делегировать полномочия	Не берет на себя полномочия и не желает нести ответственность	(-)
	Берет на себя часть полномочий и готов нести ответственность, но только за процесс	*
	Умеет разумно использовать власть и брать на себя ответственность за результат	**
	В трудных ситуациях склонен брать ответственность за принятые решения на себя	***
	Создает в коллективе такую рабочую среду, в которой сотрудники проявляют инициативу при распределении полномочий и ответственности	****
Знание теории и практики управления	Не интересуется наукой управления	(-)
	Знает основные положения теории управления и частично применяет их на практике	*
	Знает и применяет на практике достижения современной науки управления	**
	Проявляет концептуальную гибкость, может переносить управленческие умения и навыки в измененные условия деятельности	***
	Вносит личный вклад в теорию и практику управления организацией	****

Продолжение табл.

1	2	3
Способности к устной и письменной коммуникации	Как устная, так и письменная речь наполнена штампами и противоречиями, за которыми трудно уловить смысл высказывания	(-)
	Устная речь развита несколько лучше, чем письменная	*
	Владеет средствами устной и письменной коммуникации на достаточном уровне	**
	Способен перестраивать коммуникативный репертуар в соответствии с уровнем аудитории	***
	Обладает ораторским искусством и талантом делового письма	****
Компетенции в сфере бизнес-поведения		
Ориентация на цели организации	В профессиональной деятельности не имеет четкой цели	(-)
	Цели профессиональной деятельности не совпадают с миссией организации	*
	Соотносит индивидуальные цели деятельности с миссией организации	**
	Умеет любую деятельность подчинить миссии организации	***
	Способен конструировать миссию, которая придает смысл деятельности всех сотрудников	****
Направленность на достижение успеха, обеспечение качества работы	Не озабочен достижением качества своей работы	(-)
	Отличается неравномерностью в обеспечении качества работы	*
	Обеспечивает требуемое качество результатов в профессиональной деятельности	**
	Сохраняет упорство и направленность на достижение успеха даже в периоды неудач	***
	Заражает других верой в успех	****
Стремление к лидерству	Не стремится к профессиональному росту и совершенствованию	(-)
	Стремление к профессиональному росту реализуется на уровне намерений, но не действий	*
	Стремится достигать такого уровня профессионализма, который обеспечивает дальнейший профессиональный рост	**
	Оказывает поддержку коллегам в их устремлениях быть лучшим в профессии	***
	Способствует завоеванию всем коллективом лидерских позиций в профессиональном сообществе	****
Инновационный потенциал	Активное сопротивление всему новому	(-)
	Принимает новое, но не всегда доводит до уровня реализации	*
	Стремление к осуществлению новаций на практике	**
	Способность «уловить» идею, выявить проблемное поле, поставить задачу и внедрить нововведение	***
	Умение заразить духом новаторства коллег и руководство	****
Готовность к риску	Деятельность носит авантюрный характер	(-)
	Излишне осторожен и не оперативен в принятии решений в ситуациях, связанных с риском	*
	Способен к разумному, обоснованному риску	**
	Из ситуаций, связанных с риском, способен извлечь максимальную выгоду	***
	Вдохновляет коллектив на экспериментирование, несмотря на риск	****

Окончание табл.

1	2	3
Компетенции в сфере управления человеческими ресурсами		
Умение влиять на других людей, мотивировать сотрудников	Не считает нужным влиять на других людей	(-)
	Снижена способность влиять на других людей, знаком с методами воздействия, но не умеет применять их на практике	*
	Поощряет и поддерживает инициативы сотрудников, влияет своим примером	**
	Способен управлять стрессом, обеспечивая сохранение высокой мотивации сотрудников	***
	Создает воодушевляющий климат в коллективе	****
Готовность к сотрудничеству	Склонен к деструктивным действиям, приводящим к разрушению сотрудничества (интриги, сплетни, слухи, конфликты и др.)	(-)
	Избирателен в готовности к сотрудничеству, ориентируясь на собственные симпатии и антипатии	*
	Способен к эффективному взаимодействию с коллегами	**
	Умеет работать с возражениями, в конфликтных ситуациях проявляет способность слушать и слышать других	***
	Задает в коллективе тон, при котором инициирование сотрудничества является нормой взаимоотношений	****
Толерантность, уважение других мнений и решений	Нетерпим к чужим потребностям, личностным особенностям, провоцирует моральные конфликты	(-)
	Во взаимоотношениях ориентируется на собственные критерии того, что достойно уважения	*
	Уважает индивидуальность коллег, их решения	**
	Сохраняет уважение к чужим ценностям и мнению как в обычных, так и нестандартных ситуациях	***
	Создает в коллективе благоприятный психологический климат взаимного уважения и принятия ценностей, установок, личностных особенностей сотрудников	****
Справедливость во взаимоотношениях	Необъективен в оценке других, собственные моральные нормы не соответствуют общепринятым	(-)
	Избирателен в объективности оценки других, справедливость в отношениях проявляется ситуативно	*
	В повседневном взаимодействии придерживается формализованной объективной оценки других, что лишает взаимоотношения доверительности	**
	Обладает высокими моральными принципами и нормами, которые применяет как к другим, так и к себе	***
	Концентрирует внимание на достоинствах сотрудников, великодушен	****
Соблюдение этики общения	В общении с коллегами не соблюдает нормы деловой этики	(-)
	Знает нормы деловой этики, требует их соблюдения от других, но при этом этичность общения характеризуется избирательностью	*
	Взаимодействие с коллегами строит на соблюдении норм деловой этики	**
	Соблюдает этические нормы даже в сложных, конфликтных ситуациях	***
	Создает в коллективе атмосферу недопустимости нарушений деловой этики	****

При экспертном методе оценивания группа подготовленных наблюдателей-оценщиков в ходе специально подобранных упражнений по принципу Ассесмент-центра (групповая дискуссия, доклад на заданную тему, организационный тест, презентация, кадровое интервью, кейс-метод и т.д.) проводит всестороннюю оценку по набору компетенций. Затем по итогам обсуждения формируется итоговый бланк, где отражены уровни проявленности каждой из оцениваемых компетенций и в зависимости от полученных результатов выносятся своего рода «вердикт» в одном из трех вариантов:

1 категория – *лидер «не дотягивает» до максимально эффективной деятельности в данной фирме*, так как по отдельным характеристикам имеются «проблемные зоны» (таких характеристик более 50%);

2 категория – *управленческие способности лидера проявляются на достаточном для данной организации уровне* (большинство компетенций – свыше 75% – выражены на обычном уровне, отмеченном в таблице знаком ** или необходимом в сложных условиях деятельности, отмеченном знаком ***);

3 категория – *высокая степень компетентности* – показывает, что лидер «перерос» свою организацию (более 50% компетенций относятся к характеристикам третьего уровня и отмечены в таблице знаком ****).

Если оценка проводится лидером абсолютно самостоятельно (такой вариант тоже возможен) или в ходе работы с карьерным коучем, то предлагаемая таблица выступает как инструмент управленческой саморефлексии и помогает осознать направления дальнейшего развития как в деловом, так и в личностном плане.

По итогам оценки лидерского потенциала сотрудник, попадающий в первую категорию, может быть направлен на обучение в ходе специальных программ и тренингов для развития недостающих компетенций до требуемого уровня. Если уровень развития компетенций ниже критического – более 25% из них отражают отрицательный уровень, в таблице они отмечены знаком (–), сотруднику может быть предложено или понижение в должности с последующим обучением и наработкой необходимых компетенций, или при отказе участвовать в подобных программах – увольнение из компании.

Кандидат из второй категории включается в кадровый резерв на занятие вышестоящей управленческой позиции или ему предлагается соответствующая его текущему уровню должность непосредст-

венно сразу после прохождения процедуры оценки и при наличии в компании соответствующей вакансии.

Претенденту из третьей категории может быть предложен адекватный его лидерскому потенциалу и управленческим способностям пост – как правило, он на порядок выше планируемого – в противном случае именно эти кандидаты вероятнее всего уйдут из данной фирмы в другую, способную удовлетворить его лидерские амбиции и обеспечить максимально полную профессиональную самореализацию.

Рассмотренная модель управленческих компетенций лидера организации успешно апробирована нами в технологии экспертной оценки кандидатов в кадровый резерв руководителей среднего и высшего звена в системе высшей школы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

МЕТОДИКА «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ» (автор Э. Шейн)

Насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений?

	Совершенно неважно	Исключительно важно
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
10. Быть первым руководителем в организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
14. Соревноваться с другими и побеждать	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
16. Создать новое коммерческое предприятие	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
18. Занять высокую руководящую должность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
19. Иметь работу, которая дает максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

	Совершенно не согласен	Полностью согласен
22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить собственное дело	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
30. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Э. Шейн выделил восемь основных карьерных ориентаций («якорей»):

1. *Профессиональная компетентность.*
2. *Менеджмент.*
3. *Автономия (независимость).*
4. *Стабильность.*
5. *Служение.*
6. *Вызов.*
7. *Интеграция стилей жизни.*
8. *Предпринимательство.*

Соответственно, для восьми основных карьерных ориентаций разработан опросник, представляющий собой набор из 41 высказывания. Респонденту предлагается выразить степень важности первых 21 высказывания, используя шкалу от 1 до 10, где «1» означает «совершенно неважно», а «10» – «исключительно важно». По остальным 20 суждениям оценка строится по степени согласия с приведенными суждениями, используя измерительную шкалу от 1 до 10, где «1» означает «совершенно не согласен», а «10» – «полностью согласен».

При обработке ответов полное согласие с суждением или его исключительная важность получает 10 баллов, а абсолютное несогласие с суждением или его неважность – 1 балл. По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»).

Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация – количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация, в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Ключ

Карьерная ориентация	Номера вопросов	Количество вопросов
Профессиональная компетентность	1 9 17 25 33	5
Менеджмент	2 10 18 26 34	5
Автономия (независимость)	3 11 19 27 35	5
Стабильность работы и места жительства	4 12 20 28 36 41	6
Служение	5 13 21 29 37	5
Вызов	6 14 22 30 38	5
Интеграция стилей жизни	7 15 23 31 39	5
Предпринимательство	8 16 24 32 40	5

Обработка результатов

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация – количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов

Лучшей карьерой с точки зрения руководства организации является индивидуальная карьера, осуществляемая как самоуправление. Карьерная установка – это постоянный и устойчивый элемент структуры личности, и поэтому она может быть измерена при помощи определенного инструментария.

Э. Шейн выделил восемь основных карьерных ориентаций («якорей»).

1. Профессиональная компетентность. Эта установка связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т.д.). Люди с такой установкой хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно эти люди ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, подобающем их мастерству.

Они готовы управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие в организации компетентных решений.

2. Менеджмент. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. Понимание этой карьерной ориентации связано с возрастом и опытом работы. Такая работа требует не только аналитических навыков, но и навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя власти и ответственности. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет

управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

3. Автономия (независимость). Первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее время, место работы, форменная одежда). Конечно, каждый из нас до некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе и от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Необходимо различать два типа стабильности – стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках-пенсионерах и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человека с такой ориентацией часто называют «человеком организации», ответственность за управление карьерой он перекладывает на нанимателя и будет совершать какие угодно географические передвижения, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это не сопровождается его «срыванием с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и подниматься на высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае широко открывающихся возможностей.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей и т.д.

6. Вызов. Основные ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контакт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все происходит слишком просто, им становится скучно.

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он хочет, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, – чем конкретную работу, карьеру или организацию.

8. Предпринимательство. Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи, и ему придется серьезно рисковать.

ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ (автор Э. Шейн)
(модифицированный вариант опросника для студентов,
авторы А.С. Новгородов, Е.А. Могилёвкин, 2009)

ИНСТРУКЦИЯ: Отметьте в бланке, насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений. Вам необходимо ответить на 32 вопроса по 10-балльной шкале, используя все значения шкалы (от 1 до 10 включительно):

1-«совершенно не важно», «совершенно не согласен»

...

5-«иногда важно», «согласен в некоторой степени»

...

10 -«исключительно важно», «совершенно согласен»

1. Я стараюсь брать на себя решение различных организационных вопросов в группе, возникающих во время обучения;	1 23456789 10
2. Меня больше интересуют узкопрофессиональные дисциплины, чем дисциплины общего направления;	1 23456789 10
3. Я сам решаю, каким образом построить график своего учебного процесса;	1 23456789 10
4. Я много времени посвящаю участию в волонтерском движении (бескорыстное оказание различной помощи);	1 23456789 10
5. При выполнении задания я выбираю самый сложный вариант;	1 2345678910
6. Получаемая профессия (знания, умения, навыки) позволит мне организовать свое дело;	1 23456789 10
7. Я считаю, что более надежным выбрать для обучение государственное образовательное учреждение, нежели коммерческое;	1 23456789 10
8. Я стараюсь совместить учебу с другой деятельностью или отдыхом;	1 23456789 10
9. При выполнении группового задания я включаю всех в процесс принятия решения для достижения наилучшего результата;	123456789 10
10. Я стараюсь во время учебы найти работу полностью или частично соответствующую выбранной специальности;	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Я считаю, что заочное обучение более продуктивно за счет большей самостоятельности;	1 23456789 10
12. Я хочу, чтобы моя будущая профессиональная деятельность была связана с оказанием помощи людям;	1 2345678910
13. Если в группе никто не берется за сложное задание, я беру на себя ответственность за его выполнение;	123456789 10
14. Меня очень увлекает идея организовать неформальное объединение, клуб по интересам, проект и т.д.;	1 23456789 10
15. Я хотел бы получить такую профессию, которая гарантировала бы трудоустройство;	1 23456789 10
16. Я выбрал специальность, которая не мешает мне реализовать себя в различных областях жизни, не связанных с профессией;	1 23456789 10
17. Я инициатор и организатор различных неформальных мероприятий	1 23456789 10

(отдых, экскурсии, КВН, концерты, посвящения), не связанных с учебой;	
18. Я стремлюсь помимо стандартной учебной программы получать дополнительное образование, позволяющее углубить профессиональные навыки;	1 23456789 10
19. Я хотел бы, чтобы будущая профессия давала возможность работать по гибкому графику или в режиме «фрилансера» (независимого эксперта или специалиста, работающего в разных компаниях);	1 23456789 10
20. Мне нравится помогать своим одногруппникам в решении различных вопросов и проблем во время учебы;	123456789 10
21. Я активно участвую в различных олимпиадах и конкурсах и моя цель – победа в них или, как минимум, призовое место;	1 23456789 10
22. Я часто вижу в различных ситуациях возможности для извлечения пользы и коммерческой выгоды;	1 23456789 10
23. Если бы мне представилась возможность учиться в другом городе или стране я всё равно бы остался в своем вузе;	123456789 10
24. Я стремлюсь каждый свой день планировать так, чтобы в нем было место и учебе, и профессиональному развитию, и общению с друзьями, и хобби, а не только чему-то одному;	1 23456789 10
25. Я бы охотно исполнял обязанности старосты учебной группы, если бы меня выбрали или назначили на эту должность;	1 23456789 10
26. При прохождении производственной практики я стараюсь освоить конкретные профессиональные навыки;	123456789 10
27. Для меня важна оценка знаний и умений в ходе освоения курса по конечному результату, а не постоянный текущий контроль за посещением занятий со стороны преподавателя или деканата;	1 23456789 10
28. Меня привлекают профессии, имеющие большую социальную значимость;	1 23456789 10
29. Мне становится скучно в ситуациях решения стандартных задач и в отсутствии соревновательности;	123456789 10
30. Я могу поставить на карту очень многое (свободное время, отдых, общение с друзьями, деньги), если это, по моему мнению, принесет в будущем значительный доход и признание моего личного вклада;	1 23456789 10
31. Одним из важных для меня критериев выбора учебного заведения было его близкое расположение к месту проживания;	123456789 10
32. Во время каникул я не только отдыхаю, но и нахожу возможности для развития профессиональных навыков, самообразования и саморазвития, а также повышения уровня материального благосостояния.	1 23456789 10

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

для модифицированной методики «Якоря карьеры» для студентов

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой карьерной ориентации («якорю») и посчитать средние значения.

Ключ к обработке теста

Карьерные якоря	Номера вопросов				Среднее значение
	1	9	17	25	
Менеджмент	2	10	18	26	
Профессиональная компетентность	3	11	19	27	
Автономия	4	12	20	28	
Служение	5	13	21	29	
Вызов	6	14	22	30	
Предпринимательство	7	15	23	31	
Стабильность	8	16	24	32	
Интеграция стилей жизни					

ВЕДУЩИЕ КАРЬЕРНЫЕ ЯКОРЯ

1 место –

2 место –

3 место –

4 место –

5 место –

6 место –

МЕНЕЕ ВЫРАЖЕННЫЕ КАРЬЕРНЫЕ ЯКОРЯ

7 место –

8 место –

Карьерные ориентации, занимающие первые два места являются ведущими, то есть на них вы в первую очередь опираетесь при выборе карьерной стратегии. Два последних места занимают карьерные ориентации, которые практически не имеют значения при построении вашей карьеры.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

Менеджмент

Данный карьерный якорь (если он является ведущим или одним из ведущих) свидетельствует о вашем желании делать управленческую карьеру: организовывать людей и добиваться оптимальных решений за счет слаженной работы всей группы, мотивировать других и при этом занимать руководящую должность.

На вашем этапе карьерного становления (обучение в вузе), чтобы развить компетенции, необходимые для реализации данного карьерного мотива, вам важно:

- использовать любую возможность для наработки и развития лидерских навыков в студенческой группе, в том числе в формальном контексте (хорошее исполнение обязанностей старосты или лидера проекта);
- активно участвовать в организации внеучебных дел, выступая в роли инициатора;
- участвовать в различных студенческих проектах, причем в роли организатора, отвечающего за конечный результат;
- набирать навык решения различных вопросов с людьми выше по статусу как в рамках вуза (преподаватели, заведующий кафедрой, директор института, председатель профсоюзной организации), так и за его пределами (представители бизнеса, руководители компаний и т.д.).

Профессиональная компетентность

Если данный якорь является для вас ведущим или одним из ведущих, то вы ориентируетесь на достижение высокого профессионализма в выбранной сфере деятельности (в идеале – достижение уровня мастерства), хотите быть носителем исключительных профессиональных знаний и навыков, востребованных бизнесом и обществом в целом.

Для реализации данного якоря вы можете уже во время обучения:

- уделять внимание всему, что работает на развитие конкретных профессиональных знаний и навыков (ответственное прохождение производственных практик, выбор практико-ориентированных тем курсовых и дипломных работ и индивидуальных заданий, инициатива в освоении учебного материала по специальным дисциплинам сверх программы);

- перенимать опыт лучших профессионалов, мастеров своего дела;
- осваивать дополнительные образовательные программы (мастер-классы, курсы, тренинги т.д.), развивающие отдельные профессиональные навыки и умения;
- погружаться в специфику выбранной профессии, не только в ее привлекательные стороны, но и в рутинные, повседневные и сложные стороны ее исполнения, наращивая профессиональный потенциал.

Вызов

Этот карьерный якорь, если он является ведущим или одним из ведущих, может говорить о вашем желании ставить перед собой амбициозные, очень значимые профессиональные цели и достигать карьерных и личностных высот, невзирая на различные препятствия и трудности. При этом можно руководствоваться принципом «великие люди строят себе памятники из камней, брошенных в них критиками».

Для воплощения данного карьерного якоря в жизнь вам необходимо:

- ставить цели в учебе и внеучебной деятельности выше, чем имеющиеся возможности и наличный уровень способностей;
- поддерживать на высоком уровне работоспособность и стрессоустойчивость (для этого есть специальные технологии), а также заниматься профилактикой эмоционального выгорания;
- развивать способность к концентрации и распределению жизненных сил и ресурсов для решения сложных учебных и профессиональных задач.

Служение

Если данный карьерный якорь является для вас ведущим или одним из ведущих, то вы стремитесь заниматься такой деятельностью, которая приносит благо и пользу как отдельным людям, так и обществу в целом безотносительной сферы профессиональной деятельности. Реализация данного якоря способствует наполненности и цельности личности и глубокой осмысленности выбранной сферы профессиональной деятельности.

Если для вас важен именно этот карьерный якорь, то вы можете уже сейчас:

- активно участвовать в социально значимых проектах, направленных не на извлечение прибыли, а на благо конкретной группы людей, своего вуза, города, края, страны.

- работать в грантовых проектах, связанных с оказанием помощи населению в различных областях (юридической, социальной, педагогической, психологической и т.д.);
- заниматься волонтерской деятельностью;
- стремиться изменить мир к лучшему, начинать эти изменения с себя и своего ближайшего окружения;
- избегать делать то, во что сам не веришь даже в повседневных делах.

Автономия

Данный карьерный якорь, если он является для вас главным или одним из ведущих, означает, что вы стремитесь к такой профессиональной деятельности, в которой максимально выражена самостоятельность, инициативность и независимость, позволяющие выбирать оптимальные для вас сроки, формы и средства достижения карьерных целей.

Если у вас есть желание развиваться в данном направлении, то уже на этапе обучения вам необходимо:

- вкладывать в себя как в профессионала и как в личность, причем на таком уровне, чтобы хватило сил для отстраивания от системы и собственного позиционирования на рынке труда (обучение не за оценку, а за внутреннее развитие; развитие навыков работы в режиме «фриланс»);
- укрепление «силы Я» и самоэффективности – обоснованной веры в собственные силы и возможности самостоятельно достичь высоких результатов в деятельности;
- развитие способности принимать самостоятельные решения, нести за них полную ответственность, а также умение четко отграничить свое дело и не свое.

Стабильность

Если данный якорь входит в число приоритетных, то вы ориентируетесь на установившийся порядок вещей (место работы и место жительства). Для вас принципиально важны уверенность в будущем и постепенное и последовательное развитие профессиональных умений и навыков при стремлении быть надежным сотрудником компании, верным партнером и другом.

На вашем этапе карьерного становления вы уже можете:

- развивать навыки планирования и целеполагания (постановки кратко-, средне- и долгосрочных целей), например, спланировать завер-

шение сессии с определенным результатом, оптимально распределить учебную и внеучебную активность (использовать период каникул для наработки профессиональных навыков и получения опыта работы и делового взаимодействия);

- формировать навыки гармоничного распределения временных затрат на различные аспекты жизни (тайм-менеджмент) для сохранения ощущения устойчивости, предсказуемости и управляемости собственной жизни;

- планировать свою карьеру в стабильных устойчивых структурах, например, в государственном образовательном учреждении (для учебы и/или работы), в крупной корпорации, на военной и государственной службе и т.д.

Интеграция стилей жизни

В случае если данный якорь попадает в число ведущих, то вы настроены на гармоничное сочетание различных аспектов жизни (работа, семья, общения с друзьями, общественная деятельность, творчество, путешествия, спорт, эстетическое развитие, хобби и т.д.). Если, например, для вас важны карьерное развитие, семейная жизнь, путешествия и самореализация через хобби (фотографирование), то можно найти такую профессиональную деятельность, которая была бы связана с командировками в различные города и страны (привлекательные с точки зрения фотографирования). При этом ваш партнер (супруг, близкий человек, друг) может разделять ваш интерес и участвовать в общей профессиональной деятельности (быть ассистентом, коллегой, наставником).

При совмещении различных сторон жизни важно понимать, что крайне сложно достичь больших успехов в какой-то одной из них, но ваш ориентир - готовность уделять одинаковое внимание различным сторонам вашей жизни. Карьера как таковая при этом не будет занимать центральное место в вашей жизни, но она будет вписана в остальные не менее важные сферы.

В случае если данный якорь попадает в число ведущих, то вы будете стараться:

- умело распределять внимание, жизненную энергию и силы (принцип «не класть все яйца в одну корзину»);

- развивать навык оптимального вложения имеющихся ресурсов (временных, материальных, финансовых) в различные стороны жизни;

- поддерживать высокое качество жизни – сохранять и укреплять физическое здоровье, усваивать лучшие образцы культуры (живопись,

театр, музыка, кино и т.д.), находить время для глубокого и полноценного общения с близкими по духу людьми (а не просто заполнение свободного времени общением ради общения).

Предпринимательство

Если данный якорь является для вас одним из ведущих, то вы в большей степени заинтересованы создать собственное дело, которое могло бы стать одной из главных целей жизни, Дело с большой буквы, которое отражало бы особенности вашей личности и носило ваше имя (создание новых товаров или услуг или организация фирмы, частного предприятия, компании и т.д.).

Уже сейчас, если вы хотите развиваться в этом направлении, вы можете:

- организовывать такие мероприятия, которые до вас ещё никто не организовывал (например, студенческий тренинг по карьерному целеполаганию в условиях совмещения отдыха и учебы в тропической стране в то время, как в России зима);
- искать инновационные способы (более выгодные и оптимальные) для решения стандартных задач, видя потенциал в людях и ситуациях;
- быть организатором различных проектов в рамках вуза (карьерный клуб, команда КВН, банковская школа, академия лидерства и т.д.) и за его пределами (event- и promo- мероприятия в компаниях и т.п.);
- развивать «предпринимательскую жилку» - умение извлекать пользу из любых ситуаций, максимально раскрывая их потенциал даже при минимуме возможностей.

Сочетания карьерных «якорей»

Существуют «классические» сочетания двух ведущих карьерных «якорей», то есть такие сочетания чаще выбираются и не противоречат друг другу. К числу таких сочетаний можно отнести:

- **предпринимательская креативность и автономия** (стремление создать свой проект, компанию, дело, опираясь при этом на собственные силы и ресурсы и проявляя при этом максимальную самостоятельность и независимость);
- **профессиональная компетентность и стабильность места работы** (желание достичь высокого профессионального уровня, как правило, в рамках одной организации или в одной профессиональной сфере деятельности);

- **организаторская компетентность и вызов** (стремление занять высокие управленческие позиции, готовность ставить перед собой амбициозные цели);

- **интеграция стилей жизни и служение** (желание реализовать социально значимые цели при этом не придавая исключительного значения только профессиональной деятельности, стремление помимо работы уделять время семье, саморазвитию и т.д.).

Также возможны и «неклассические» сочетания карьерных «якорей», которые на первый взгляд могут показаться противоречивыми, например:

- **служение и предпринимательская креативность** (создание социально ответственного бизнеса, организация благотворительного фонда и т.п.);

- **профессиональная компетентность и вызов** (достичь наиболее высокого профессионального уровня в выбранной сфере деятельности, быть на голову выше коллег);

- **стабильность места работы и автономия** (стремление занять такую должностную позицию в организации, которая позволяла бы избежать текущего контроля, нести ответственность за конечный результат деятельности, работать в составе проектной группы, сохраняя лояльность организации).

Пример кодекса карьеры (автор М. Веллер)

КАРЬЕРА в НИКУДА

1. ПУТЬ НАВЕРХ

Скромный чин. Вхождение

Изнутри

1. Полное подчинение всех страстей и желаний воле и рассудку.
2. Готовность на любые средства и поступки во имя цели.
3. Постоянный анализ поступков: разбор ошибок, учет удач.
4. Крепить в себе самообладание: терпение, волю, веру в успех.
5. Приучиться видеть в людях шахматные фигуры в твоей игре.
6. Голый прагматизм, избавление от совести и морали.
7. Владение актерством: убедительно изображать нужные чувства.
8. Готовность и стойкое спокойствие к взлетам и неудачам.
9. Готовность и желание постоянной борьбы в движении к успеху.
10. Целеустремленность, равнодушие ко всему, что не способствует успеху.
11. Постоянная готовность использовать любой шанс, поиск любого шанса.
12. Беречь здоровье – залог сил, выносливости, самой жизни.

Снаружи

1. Позаботься о первом впечатлении от себя: оно многое определит.
2. Будь опрятен, аккуратен, подтянут – но без щегольства и претензий.
3. Будь скромн. Не заводи разговор первым. Не вылезай вперед.
4. Не выделяйся. Не будь первым ни в чем. Держись в тени.
5. Будь ровен, тих, неприметен, не весел и не грустен. Разделяй общее настроение – искренне, но скромно. Не раздражай веселых своим унынием, а хмурых – весельем.
6. Не проявляй инициативы. На работу не напрашивайся, от работы не бегай. Исполни добросовестно и в срок – не лучше всех.
7. Ты не должен давать никаких поводов для зависти или жалости – ни недостатком, ни успехом, ни перспективами, ни здоровьем. Помни: пока ты мелок и зависишь от всех, тебе опасна неприязнь любого, нужно добиться доброго к себе отношения от всех.
8. Начни общение с человека маленького, забитого: он станет предан тебе бескорыстно во всем.

9. Не имей врагов. Не участвуй ни в чьей травле, если не уверился в ее полной для себя безвредности – и только если она тебе необходима для союза с другими.

10. Не излишне часто спрашивай совета в работе, выражая неуверенность, что сможешь достигнуть мастерства имярек: это располагает к тебе, говорит о значительности спрашиваемого и незначительности, но разумности, доброте, скромности твоей.

11. Изучай, изучай и еще раз изучай коллег и особенно начальство. Делайся преданнейшим другом человеку наиболее влиятельному и перспективному.

12. Будь собранием всех добродетелей – не подчеркивая, лишен всех пороков – неприметно; ты должен добиться, чтобы коллеги любили в тебе человека доброго, неглупого, отзывчивого, порядочного, приятно-го, – но неконкурентоспособного и незначительного.

13. Не торопись. Промах в начале пути особенно тяжело исправим.

Сносный чин

Библиотека честлюбия

«Никогда не быть бедным». Князь Талейран

«Полное подчинение всех страстей и желаний воле и рассудку».

Наполеон

«В общество надо вкрасься, как чума, или врезаться, как пушечное ядро. Смотрите на людей как на лошадей, которых надо загонять и менять на станциях». Бальзак

«Начальник есть данное богом данное начальство». Козьма Прутков

«Лишь рабелепная посредственность достигает всего». Бомарше

«Умными мы называем людей, которые с нами соглашаются».

Вильям Блейк

«Для успеха по службе были нужны не усилия, не труды, не храбрость, не постоянство, а нужно было только умение обращаться с теми, кто вознаграждает за службу, – и он часто удивлялся своим быстрым успехам и тому, как другие могли не понимать этого». Граф Толстой

Изучайте человека

1. Внимательно наблюдайте: его лицо, фигуру, манеры и т.п. Физиогномика и психология – ваше постоянное оружие.

2. Узнайте о нем все: семья, прошлое, привычки, болезни, вкусы, увлечения, симпатии и антипатии, друзья и враги, дети и женщины, слабости и пороки, этапы карьеры, достаток, претензии, перспективы и т.д.

3. Старайтесь влезть в его шкуру, на все смотреть с его точки зрения, добивайтесь некоего слияния своей внутренней личности с его.

4. Думайте о нем постоянно, сопоставляйте, анализируйте, – лицо, возраст, фигуру, почерк, гороскоп, линии руки, обстоятельства рождения и женитьбы, привычку одеваться и т.п.

5. Сведите знакомство, лично или чье-то посредство (слуг, родственников, коллег) с кем-либо из его близких, родных, друзей.

6. Узнайте там, где он служил ранее, каков он был в иной роли и иных обстоятельствах.

7. Пользуйтесь каждой возможностью – и создавайте эти возможности сами, но незаметно – узнавать его мнение обо всем, и прежде всего – о нем самом: косвенно явствует из всех его высказываний.

8. Узнав о каком-то событии, старайтесь предугадать, вычислить его реакцию на это событие. Ошибки анализируйте, уточняя себе образ и характер этого человека.

9. Главное, что надо знать о человеке:

а) чего он больше всего хочет, не хочет, любит, боится, уважает, презирает;

б) каков он на самом деле, каким он сам себя представляет, каким его представляют другие, какими он представляет других;

в) как, познав его, вызвать его любовь, ненависть, уважение, презрение, гнев, умиротворение, благодарность, страх, жалость.

10. И постоянно развивайте в себе интуицию, наблюдательность, умение сопоставлять и делать заключения, предвидя ситуацию.

Пристойный чин

Начальники

1. Сделавший карьеру с самого низа, трудно и медленно, в тяжелых условиях, сам всего добившийся, – умен, жесток, безжалостен, требователем, все может понять – но не снизить. Не склонен прощать промахи. Грубую лесть не приемлет – это средство ему знакомо, с ним дает обратный эффект. Услуги и подарки принимает охотно, но благодарности не испытывает. Наиболее трудный тип: ведь то, что ты сейчас делаешь, ему знакомо по собственному опыту. Средства: образцовое исполнение своих обязанностей. Работа сверх меры, но без рекламы. Точное исполнение приказов, демонстративная безжалостность к себе и подчиненным. Изображаемый тип: ревностный служака.

2. Подлипала: сделавший карьеру снизу, прислуживая тянувшему его за собой хозяину. Наилучший тип – максимально предсказуем в действиях и реакциях: чванлив, заносчив, самолюбив, самодоволен, необразован, глуп, труслив, избегает инициативы и ответственности. Хорошо реагирует на неумеренную лесть. Подарки принимает как должное. Работоплешие обожает. Опасность: хитер, осторожен, нерешителен, переменчив. Ревнует к вниманию своего хозяина. Слабость: робеет перед твоей связью

с высокой персоной – дошедший до него слух об этом способен творить чудеса.

3. Выскочка: быстро взошел снизу благодаря случаю, обстоятельствам, удаче. Неплохой тип: не успел слишком озлобиться в борьбе, самоуверенность (от успехов) перемежается с неуверенностью (от недостатка знаний, опыта, привычки к своему положению). Благодарен за почтительную помощь и поддержку снизу: особенно ценит «даримые» идеи, сделанную подчиненным за него работу и т.п. Очень признателен за уверения в его полной компетентности, хвалы необычайным способностям, позволившим сделать быструю карьеру: может возражать, но душой жаждет убеждений в этом. Угодливости, дорогих подарков конфузится, не любит. Предпочитает подчиненных компетентных, с чувством собственного достоинства – при условии, что они умеют поставить себя ниже его. Способен на жалость, порыв, благородство, сочувствие: может войти в положение.

4. Высокопоставленный болван: солдафон, тупым усердием выслужившийся в генералы. Средство: беспрекословное подчинение в подражательном стиле. Будучи честным идиотом, он может сам рекомендовать вас выше. Если нет – перепрыгивать или огибать его, завязывая отношения с начальством через его голову.

5. Высокопоставленный бездельник: по происхождению баловень судьбы. Всю его работу мягко взять на себя – это он особенно ценит. Легко прибирается к рукам, ему можно внушить что угодно. Слабоволен, ибо более всего ценит покой и веселье. Изменчив, легкомыслен, непредусмотрителен. Подчиненных думает, что любит, хотя их не знает. Способен на благородные порывы – но и на полные низости. Ощущает себя настолько выше сортом подчиненных, что умиляется свое доброте, говоря с ними как с равными.

6. Сынок с хваткой: отпрыск могущественного лица, карьера которого намерена взойти к самым звездам, молодой богач с огромной перспективой. За его спиной можно подняться ввысь, в него надо вцепляться, как блоха в собачий хвост, этот начальник может быть судьбой на всю жизнь. По неопытности и безнаказанности склонен к ошибкам. Ошибки эти брать на себя и других – прежде, чем он почувствует неловкость: не дать ему оконфузиться, на его ухабы подстилать собственную спину! Учить его – в форме вопросов, на которые сам предлагаешь варианты ответов, сомневаясь в своих действиях, – и таким образом освещать ему весь круг проблем. Заранее готовить запасные варианты по его ошибочным приказам – чтоб в первый же миг представить их как естественно входящие в ваши обязанности. Внушить ему, что служить под ним крайне легко и приятно: он дает инициативу, позволяет расти, побуждает к наилучшим решениям – а это – то и есть идеальный начальник: и посоветуется, и похвалит, и зажжет своей молодой энергией.

7. Пустое место: малоспособен, бесхарактерен, тих, добр, мягок, – сделал карьеру волею начальников, случайностей, отсутствия под рукой более подходящих кандидатов – за свое согласие со всеми, порядочность, отсутствие злых слухов, проступков и врагов, за хороший послужной список. Самой судьбой предназначен, чтобы выдвинуть его до конца и при возможности съездить. Основная черта – неспособен к организованному сопротивлению: податлив, робок. Обязывать его благодарностью, апеллировать к справедливости, демонстрировать свои незнагражденные добродетели. Прибирается к рукам полностью. Особенно ценен тем, что сам же будет хлопотать за тебя в верхах. Опасность: слабый характер, постоянно понуждаемый, может дать взрыв, подсознательно стремясь к освобождению. Не терять с ним бдительности, не пережимать, чтоб его деликатность всегда перевешивала внутреннее раздражение: пусть злится, но делает то, что тебе надо. Будь почтителен и осторожен – он злопамятен на обиду. Но даже не любя тебя, поступает так, как диктуют его представления о порядочном человеке, каковым он считает себя прежде всего. Поэтому с ним хорош полный диапазон: от слезных мольб до жестокого требования своих прав. Его возможный отказ заранее можно парировать заявлением, что он откажет из личных чувств: этого он стесняется и поступает согласно вашей просьбе и даже в ущерб собственным интересам.

8. Отыгравшийся: уже готовится к отставке и пенсии. Слегка зол, что не достиг большего, печален, что конец. А) Подумывает о преемнике, о своей доброй памяти. – Умилно перенимать его опыт, на словах от преемничества отказываться, плакать о его доброте, незаменимости, мудрости. Б) Махнул на все рукой – «после нас хоть потоп». – Исподволь брать все вожжи самому, выполнять работу свою, его, – пусть себе бездельничает всласть. В) Самодурствует под конец. – Незаметно смягчать его приказы, облегчая участь прочих подчиненных, а ему хвалить его энергию: пение хвалы и полный саботаж с прицелом на то, чтоб удовлетворить своей деятельностью вышестоящее начальство.

9. Застрявший: давно рассчитывает на повышение. А) Всеми силами толкать его наверх, помогать ему, организовать кампанию по его выдвижению.

10. Либо займешь его место, либо он потащит тебя за собой. Б) Желание его выдвижения сделать видимым предлогом для своей активной деятельности – и использовать как отвлекающий момент, чтобы обойти по службе этот вросший пень.

11. Пониженный: видал лучшие виды, обижен, желчен, страдает, надеется вернуться обратно в высшие сферы. В тонкости дела не вникает, привык к иному размаху. Убеждать его в достоверных известиях и его скором повышении, петь дифирамбы, клясть несправедливость. Аналогично номеру девятому.

Изрядный чин

Искусство лести

1. Лесть должна казаться человеку правдой. Необходим индивидуальный подход: знать, каким человек считает себя сам – и каким он хочет себя считать.
2. Умелая лесть – сильное и безотказное средство.
3. Любую лесть проглотят тогда, когда уверены в вашем уме, доброжелательности, компетентности, бескорыстии.
4. Дураку годится и самая грубая лесть, граничащая с издевкой.
5. Умный и опытный, заметив лесть, настораживается и не доверяет вам более; лесть – это агрессия на коленях; умному надо льстить тонко и точно.
6. Лесть должна быть уместной – гармонировать с ситуацией и настроением.
7. Составляйте себе репутацию человека сдержанного, честного, нельстивого – тогда ваша лесть будет действовать сильнее и вернее.
8. Избегайте прямой лести – открытого восхваления и восхищения, если не убеждены полностью, что она уместна.
9. «Случайная лесть» – льстить за глаза так, чтоб человек «случайно» это подслушал.
10. «Косвенная лесть» – как бы передавать человеку мнение других, особенно тех, к кому он прислушался бы.
11. «Переданная лесть» – льстить за глаза близким ему людям, с расчетом, что они ему передадут.
12. Выражать желание когда-нибудь хоть приблизиться к его уровню достоинств.
13. Признаваться в доброй зависти: прямо – своей, косвенно – чьей-то зависти к его достоинствам и успехам.
14. Объявлять его примером для подражания: прямо – своим, косвенно – чьим-то.
15. Удивляться его мудрости, способностям, талантам и т.п. – без лестных слов.

Искусство клеветы

1. Осуждать «нелепый слух», излагая его содержание.
2. «Защищать» человека от слуха, излагая таковой.
3. Рассказывать «по великому секрету» тому, кто разнесет, – выдумывая надежный и непроверяемый источник и отрекшись самому.
4. Наводящими вопросами побуждать чьего-то врага допускать предположения и затем ссылаться на сего врага, делая его источником.
5. Приписывать человеку глубокую скрытность, притворство, тайные замыслы: подозрение, не имея явной пищи, само начнет толковать нейтральные факты и поступки в пользу обвинения.

6. Вытаскивать такие истории из прошлого человека, где уже нельзя определить и доказать истину, и толковать факты в неблагоприятном свете.

7. Для реальных поступков человека находить низкие побуждения.

8. Приписывать ему зависть к собеседнику: этому верят особенно охотно.

9. Провоцировать его вопросами на неосторожные ответы и пересказывать их.

10. Заранее предсказать какой-то очевидный его поступок, представив его как следствие скверных, скрытых умыслов: сбывшись, такой поступок очень убеждает всех в правоте ваших суждений о нем.

11. Анонимные письма и доносы.

12. Подкупленные лжесвидетели, жалующиеся начальству, семье, друзьям и т.п.

Искусство интриги

1. Интрига – это такая игра в шахматы, где сражающиеся на доске фигуры воображают себя игроками, а двигающий их игрок остается невидим и неизвестен, пожиная все плоды победы.

2. Искусство интриги состоит в том, чтобы определить нужных людей, знать, как они поступят при соответствующих условиях и обстоятельствах, и эти поступки соединять, как звенья, в цепь, идущую от вас к вашей цели.

3. Преимущество интриги состоит в том, что люди, несравненно более могущественные, чем вы сами, добиваются ваших интересов со всем напором, полагая, что действуют в интересах собственных.

4. Тонкость интриги состоит в том, что каждый участник действия лично заинтересован в своих поступках, руководствуется собственными желаниями и страстями, и двигает механизм интриги в нужном вам направлении – даже вопреки своей выгоде.

5. Безопасность интриги заключается в том, что вы сами делаете лишь первые один или несколько ходов, невинных, незаметных и безопасных, а ко всему дальнейшему не только не имеете отношения, но даже, напротив, – можете выбрать такую линию поведения, чтобы в глазах окружающих выглядеть безупречно и осуждать тех, кто тратит силы в неблагоприятных целях, ведущих к нужной вам цели.

6. Надежность интриги заключается в том, что главную цепь действий можно подкрепить целым рядом запасных вариантов, а уязвимые узлы усилить дополнительно вовлекаемыми лицами.

7. Эффект интриги заключается в том, что в результате разных событий, к которым вы не имеете никакого отношения, вы получаете то, что вам нужно, сохраняя репутацию человека, который ничего не добивается и наверх не лезет.

8. Недоказуемость интриги в том, что лично вы не только ни в чем не можете быть признаны виновным, но и действительно не совершали абсолютно ничего неблагоприятного, да и вовсе ничего не совершали, ваши слова и поступки сами по себе не имеют ни малейшего значения, а за действия людей, которые вам не подчинены, от вас не зависят, которых вы ни к чему не подстрекали – напротив, возможно предостерегали от того, что они стали делать далее, – вы за все это никак не можете отвечать.

9. Неотвратимость интриги в том, что вы в покое обдумываете все звенья и варианты, подготавливаете все действия незаметно для всех – а затем разом запускаете механизм, который люди уже не только не успевают остановить, но даже не могут увидеть целиком, в совокупности, всех частей, а видят лишь отдельные явления, внешне даже не связанные между собой.

10. Гарантия интриги в том, что у каждого человека есть слабые стороны, желания и страсти, грехи и мечты, каждый способен на какие-то предсказуемые шаги, каждого можно какими-то известиями и предупреждениями заставить сделать шаг, невинный и нетрудный для него сам по себе, но вызывающий чей-то следующий шаг.

Высокий чин

Жри их всех

1. Избавляться от всех конкурентов: явных, скрытых и потенциальных.
2. Ставить невыполнимые задачи.
3. Перегружать работой. При жалобах – не давать работы и наказывать за безделье.
4. Поощрять их ошибочные действия до полного конфуза и провала.
5. Рекомендовать их в чужие ведомства и даже искать им там места.
6. Постоянно задевать их самолюбие, изводя им нервы.
7. Постоянно дергать их по пустякам, не давая работать.
8. Стравливать их друг с другом.
9. Подавать им надежды, не выполняя обещанного.
10. При увольнении провожать с почетом, с хорошими рекомендациями – дабы все знали, что лучше уйти, чем остаться.
11. Если его работа ладится – передать ее другому.
12. Успехи замалчивать, недостатки раздувать.
13. Постоянно приводить им в пример работников явно худших.
14. Найти темные пятна в их прошлом и настоящем.
15. Известить, что его место обещано другому.
16. Провоцировать на грубость и проступки.

17. Оказать «доверие», которое невозможно оправдать и даст повод для выговора.
18. Возложить ответственность за явно невыполнимое дело.
19. Склонить к служебному злоупотреблению – и раскрыть с позором.
20. Захвалять настолько, чтоб он явно не оправдывал похвал.
21. Ставить его под начальство его врага или завистника.
22. Дать ему в подчинение бездельника – и упрекать за неумение справиться с подчиненными.

Не упускай своего

1. Выгодная женитьба на деньгах, связях, положениях.
2. Не раскрывать душу никому: никому нельзя доверять.
3. Не быть мстительным и злопамятным: это отвлекает силы от пути наверх. Напротив, великодушные располагают к вам.
4. Богатеть любыми средствами. Скрыть богатство легче, чем бедность. Деньги позволяют управлять людьми, покупая им нужные вещи, удовольствия, услуги, посты. Любое предприятие нуждается в деньгах; отсутствие их подрывает самый гениальный план, заставляет упустить порой единственный шанс.
5. Польза от обладания суммой должна покрывать вред вашей репутации, нанесенной способом, каким эта сумма добыта: миллион покроет практически любые моральные издержки и откроет перед вами более дверей наверх, чем закрыло их приобретение.
6. Не будьте скарены: умеете тратить много, чтобы получить больше.
7. Кажитесь щедры, но будьте расчетливы: скупость сохранит богатство, позволяющее щедрость, мотовство развеет его и уничтожит самую возможность щедрости.
8. Умейте внушать страх: люди ценят доброе расположение того, за кем знают силу и власть смять их, кого боялись бы иметь врагом, но пренебрегают тем, кто вообще добр и не может быть им опасен.
9. Всегда давайте подчиненным чувствовать пропасть между ними и собой. И только когда достигнете самых больших высот – иногда перешагивайте эту пропасть и держитесь на равных: тогда это уже будет восприниматься с восторгом и повышать ваш авторитет.
10. Демонстрируйте справедливость и доброту, публично помогая несчастным, которые абсолютно неопасны, пользуются жалостью окружающих и будут славить вас потом всю жизнь.

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Разработка упражнения для тренинга «Технология карьеры» (адаптация упражнения Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой).

В ходе упражнения отрабатываются техники успешной презентации перед работодателем, навыки эффективной деловой коммуникации и формируются следующие компетенции:

- 1) умение активно слушать, быстро ориентироваться в коммуникационном пространстве;
- 2) навыки противостояния манипуляциям;
- 3) техники анализа ситуации и аргументации своей точки зрения;
- 4) эмоциональная устойчивость и способность конструктивно решать конфликты.

Ход упражнения «РЕШЕНИЕ ПО НАСЛЕДСТВУ» («Наследство миллионерши»)

Группа делится на подгруппы – команды в зависимости от общего количества участников тренинга и ролевых позиций (в данном случае на 3 команды, одна выступает от лица *брата*, друга – от имени *дочери*, третья – от имени *любовника*).

В каждой команде распределяются позиции аргументатора, полемиста и миротворца. Задачи каждого оговариваются в раздаточном материале (первый вложенный файл, раздел позиции...).

Всем участникам зачитывается завещание, вскрытое «нотариусом» (его роль выполняет тренер).

Ставится итоговая задача разделить наследство.

На подготовку аргументов в пользу своего видения решения по наследству каждой команде отводится 15–20 мин. При этом доводы собирает аргументатор (именно ему предстоит выступить с изложением этих идей перед всеми «родственниками»). Также полемист готовит предварительные «провокационные» и «сложные» вопросы другим командам.

После подготовки в любом порядке от каждой команды (по сути от лица одного из трех претендентов на наследство) выступает аргументатор. После его выступления полемисты от остальных родственников задают каверзные вопросы, «ловят» выступающего на противоречиях, выискивают «слабые и уязвимые» места в его доводах. Аргументатор отвечает (возможна помощь его команды).

После того, как пройдет первый круг обсуждений (выступят все команды), подводится предварительный итог. *Тренер повторяет предложения каждой из сторон, просто фиксирует их – лучше на доске! При этом часто мнения различаются и общего решения нет, каждый отстаивает свое.*

В игру вступают «миротворцы» от каждой команды. Им отводится 5 минут на подготовку своего компромиссного варианта. Затем излагается позиция миротворца от каждой команды.

Предполагается, что на этом этапе решение принимается (или не принимается! – так тоже бывает!)

Инструкция к упражнению «Наследство миллионерши»

Вы все – родственники и близкие люди семьи Д'Альвадорес. Вам предстоит решить серьезную финансовую и этическую проблему.

Недавно скончалась донна Роза Д'Альвадорес. Она прожила яркую насыщенную жизнь, трижды состояла в браке. Ее последний муж – дон Родригес Д'Альвадорес – был богат, но не отличался юным возрастом, после его смерти доне Розе отошли все его капиталы. Все время брака донна Родригеса и доны Розы у нее был любовник. У мужа доны Роза есть родной брат, а у самой доны Розы – дочь от первого брака.

Перед кончиной донна Роза – обладательница 5-миллионного наследства, перешедшего ей от донна Родригеса, составила завещание. Нотариус вскрыл завещание и огласил последнюю волю доны Розы:

«Я хочу, чтобы все мое состояние (5 миллионов долларов) было разделено между моими близкими и родными. Меня не интересует, в каких долях они распределяют наследство. Главное условие – они должны договориться! Если этого не произойдет – все наследство переходит в Благотворительный Фонд».

От лица нотариуса я даю каждому из вас время на подготовку аргументов и высказывание своей позиции по разделу наследства, кому сколько должно достаться.

Внутри каждой из трех команд (по числу ролей в упражнении) распределяются позиции в переговорах – АРГУМЕНТАТОР, ПОЛЕМИСТ и МИРОТВОРЕЦ.

ПОЗИЦИИ в упражнении «Наследство миллионерши»

АРГУМЕНТАТОР

– представляет аргументы в пользу своего предложения по разделу наследства,

– убеждает в необходимости принять именно его точку зрения,

– аргументированно отвечает на вопросы.

ПОЛЕМИСТ

– внимательно слушает доводы других сторон,

– задает уточняющие и проясняющие вопросы,

– ищет противоречия и слабые места в позициях других сторон.

МИРОТВОРЕЦ

- ищет общее в выступлениях всех сторон
- снимает психологическое напряжение, проявляя доброжелательность и установку на сотрудничество
- стремится провести решение, учитывающее интересы всех сторон.

Главное условие миллионерши

Наследство будет получено родственниками, если **все достигнуто взаимной договоренности!** В случае, если стороны не договорятся, все наследство (5 миллионов долларов) отойдет в Благотворительный Фонд.

РОЛИ в упражнении «Наследство миллионерши»

БРАТ дона Родригеса Д'Альвадорес

ДОЧЬ доны Розы от ее первого брака

ЛЮБОВНИК доны Розы

Комментарий для тренера

Зачастую в пылу полемики участники могут «слегка терять» эмоциональную устойчивость, переходить к неконструктивному взаимодействию, моделируя реальные ситуации работы с трудным собеседником.

Главная идея и цель упражнения – НЕ ДОГОВОРИТЬСЯ (как кажется на первый взгляд, а НЕ ДОПУСТИТЬ, чтобы НАСЛЕДСТВО ОТОШЛО В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД, решить так, чтобы оно досталось родственникам! Важно сначала решить принципиальный вопрос, детали – потом. То есть договоренность – только средство, а цель – оставить наследство у родственников.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

МЕТОДИКА

Анализ карьерного пути (автор Н.А. Литвинцева)

Инструкция. Чтобы сделать карьеру, необходимо проанализировать свои жизненные цели и оценить свои реальные возможности. Наш тест поможет вам сделать это. Ответьте, пожалуйста, ПИСЬМЕННО на 65 вопросов, затрагивающих главные критерии успешной карьеры. Вам необходимо дать ответы на все вопросы. Ваши ответы должны быть подробными, глубоко продуманными и искренними. Общего «ключа» на такие вопросы нет, поэтому сами думайте и анализируйте. Тот, кто действительно хочет добиться успеха, потратит на выполнение этого задания много часов или даже дней. Желаем продуктивной работы.

1. Чего я жду от жизни?
2. В каких ситуациях я добиваюсь успеха? Почему?
3. Каковы мои конкретные цели в области карьеры: в этом году, в ближайшие 3 года (5, 10 лет)?
4. Что нового я узнал(а) сегодня, что может мне пригодиться для карьеры?
5. Какие возможности личного роста имеются в моей работе?
6. Как получили свои должности вышестоящие руководители?
7. Как я могу произвести наилучшее впечатление о себе?
8. Кто в нашем коллективе пользуется наибольшим уважением и чем я отличаюсь от этого человека?
9. Как люди здесь получают повышение?
10. Как мне следует работать, чтобы добиться большего успеха и авторитета в глазах руководства?
11. У кого в нашей организации реальная власть?
12. Кто имеет серьезное влияние на руководство?
13. Какие качества мне надо в себе улучшать и развивать для карьеры?
14. Каков типичный путь продвижения к желаемой должности в этой области деятельности и в данной организации?
15. В чем особенность моей работы? Почему меня сюда взяли? Каковы мои перспективы?
16. Как котируется моя работа на рынке труда?
17. Что нравится и что не нравится моему начальнику в том, как я работаю?
18. Чем я могу способствовать карьере моего начальника?

19. Какие организации являются флагманами нашей отрасли и как я могу туда попасть?
20. Что читает по специальности мой начальник и стоит ли мне читать это же?
21. Как одевается руководство организации?
22. Как сделать, чтобы руководство заметило мои заслуги?
23. Как долго мне стоит оставаться на этой работе?
24. Что я должен(а) делать, чтобы поддерживать и повышать свою квалификацию: на этой неделе, в этом месяце, ежегодно?
25. На каких областях моей деятельности я должен(а) сосредоточить свои усилия, чтобы получить желаемую работу и сделать карьеру?
26. Какие ближайшие производственные планы у руководства и что я должен(а) сделать, чтобы оказаться в струе?
27. Имею ли я преуспевающий вид? Что я делаю, чтобы выглядеть бодрым и здоровым человеком?
28. С кем мне необходимо наладить контакты и как этого добиться с помощью друзей и знакомых?
29. Каковы критерии успеха в работе: в организации, у моего начальника, у меня?
30. Достаточно ли хорошим и полным является мое резюме?
31. Какие контакты, клубы и ассоциации принесут мне наибольшую пользу в деле развития карьеры?
32. Какие профессиональные знания и навыки потребуются в дальнейшем в моей работе?
33. Что нужно знать и уметь на той работе, куда я хочу перейти?
34. Кто может дать мне наилучшие советы в области карьеры?
35. Какие профессиональные объединения представляют для меня интерес?
36. От чего следует отказаться в интересах карьеры?
37. О каком месте работы я мечтаю, о каком начальнике, о каком коллективе?
38. Какая зарплата меня устроит на этом месте, на новой работе?
39. Как я могу более эффективно использовать свое время?
40. Как мне следует организовать свое рабочее место?
41. Когда я должен(а) провести следующую подобную оценку своего успеха в работе?
42. Когда мне следует заново пересмотреть свои главные жизненные цели?

43. Как мне следует вознаграждать себя за старания и успехи в карьере?
44. Какие ошибки в области карьеры я совершил(а) и чему научился(лась)?
45. Если меня завтра повысят, кто из моих подчиненных займет мое место? Хорошо ли я его для этого подготовил(а)?
46. Почему я до сих пор выполняю эту работу?
47. Какая следующая должность является естественным продолжением занимаемой в настоящее время и хочу ли я ее занять?
48. Кто является моим конкурентом при ближайшем повышении и как я могу поставить себя в более выгодное положение?
49. Что является для меня наиболее важным стимулом в работе?
50. Какой стиль своего руководства я предпочитаю и как его наилучшим образом использовать?
51. Какую роль я предпочитаю в коллективной работе и как я могу ее использовать наилучшим образом?
52. Какие этапы карьеры мною намечены и достигаю ли я их в установленные сроки?
53. Как мне обрести большую уверенность в себе, в своей работе, в своем начальнике, в результатах своего труда, в своей организации?
54. Что я демонстрирую на работе своей манерой одеваться?
55. Что я демонстрирую тем, как организовано мое рабочее место?
56. В чем я добился(лась) сегодня успеха и благодаря чему?
57. Чем из того, что я делаю сам(а) или узнаю от других, из книг, мне следует поделиться с членами моей команды?
58. С кем у меня сложные взаимоотношения и как я могу их улучшить?
59. Какие газеты и журналы мне нужны для достижения целей карьеры?
60. Какова культура моей организации и насколько я ей соответствую?
61. Когда и чем я рисковал(а) в работе и к чему это приводило (к выгоде или поражению)?
62. Если бы начинал(а) свою карьеру сначала, то что бы я изменил(а) и почему?
63. Какие значительные ошибки я допустил(а) и чему научился(лась) при этом?
64. Что оказало наибольшее влияние на мою карьеру?
65. Достаточно ли усилий я прилагаю для достижения своих целей?

Экспресс-обработка и интерпретация результатов

Если вы дали полные ответы не менее чем на 60 вопросов, то у вас есть все шансы сделать блестящую карьеру, добиться высоких результатов в работе и общественного признания.

Если количество продуманных ответов составляет от 50 до 59, то ваши шансы на успех достаточно велики. Вы должны все-таки дать ответы на те вопросы, на которые пока не знаете.

Если вы ответили на 40–49 вопросов, то это свидетельствует о значительных пробелах в понимании основных слагаемых успеха. Надеемся, вы задумаетесь над остальными вопросами и проблемами, которых пока не замечаете.

Если вы ответили менее чем на 30 вопросов, вы не очень успешны в карьере и упускаете из виду слишком многие слагаемые жизненного успеха и карьеры.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КАРЬЕРНОГО УСПЕХА (ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВОЙ ПОДХОД)*

Собственный многолетний опыт проведения тренинговых программ по наработке навыков управления карьерой: карьерного целеполагания, карьерного планирования, определения личностных ресурсов карьерного роста, а также изучение опыта коллег, работающих в этой же сфере, показали, что основные усилия специалистов по психологии карьеры сосредоточены на развитии конкретных карьерных компетенций без серьезного осмысления глубинных личностных конструктов – системы ценностей, смыслов, личной миссии. Зачастую подобные тренинги способствуют формированию, в том числе, и карьеристских установок, когда человек готов добиваться карьерных целей любой ценой, идя «по головам коллег» и поступаясь моральными принципами, в ущерб другим ценностям – дружеским отношениям, семье, саморазвитию и т.д. Еще одним существенным негативным эффектом карьеризма – карьерной идеологии, получившей распространение особенно в последнее время, является получение, главным образом, материальных благ и социальных статусов без истинного внутреннего удовлетворения и обретения личностного смысла профессиональной деятельности и карьерного роста.

Тема карьеры имеет особое значение в жизни человека, но в последнее время начинает господствовать идея карьеризма, когда человек готов добиваться карьерных целей любой ценой, идя «по головам коллег» и поступаясь моральными принципами, в ущерб другим ценностям – дружеским отношениям, семье, саморазвитию и т.д. Еще одним существенным негативным эффектом карьеризма является получение, главным образом, материальных благ и социальных статусов без истинного внутреннего удовлетворения и обретения личностного смысла профессиональной деятельности и карьерного роста.

Мы считаем, что профессиональное самоопределение, развитие и достижение профессионального мастерства в рамках карьеры занимает достаточно длительный период в жизни любого человека (от обучения в старших классах школы до достижения уровня мастера своего дела).

* Программа разработана совместно с А.С. Новгородовым – ассистентом кафедры управления персоналом ВГУЭС (г.Владивосток)

Именно в ходе профессионального развития и карьерного продвижения у человека есть возможность реализовать свой личностный потенциал. При этом личностная самореализация возможна, по нашему мнению, не только в рамках профессиональной деятельности, но и в условиях гармоничного сочетания профессиональной карьеры, общественной деятельности, творческого самовыражения, семейного благополучия и т.д.

В то же время добиться **УСПЕХА (той самой полноценной личностной самореализации на основе уникальной системы индивидуальных ценностей и смыслов)**, преодолев уровень только идеи или мечты, зачастую не удается. И связано это, на наш взгляд, с одной стороны с отсутствием четкого понимания собственной системы ценностей и смыслов и их взаимосвязи с карьерой, а с другой – незнанием стратегий достижения успеха и недостаточным уровнем развития необходимых компетенций.

Мы предлагаем технологию достижения успеха через осознание личной миссии, выстраивание системы ценностей, определение личностных ресурсов и развитие необходимых компетенций. Технология предназначена для разрешения возможных противоречий между карьерным ростом и личностным саморазвитием, между свободой проявления личности и требованиями организационной культуры и стандартами профессии и характер.

Общий замысел и главная идея нашего подхода заключаются в принципиальной возможности самостоятельно освоить современные психологические подходы к достижению успеха: личностного, профессионального, карьерного, жизненного в целом. Ключевым результатом технологии является создание внутренне непротиворечивой, логически выстроенной технологии достижения успеха.

С помощью данной технологии вы можете составить пошаговый алгоритм достижения успеха, в том числе и карьерного:

Первый шаг

Уточнение набора индивидуальных ценностей и распределение их в соответствии с приоритетами.

Второй шаг

Определение смыслового наполнения ценностей: формулировка идеи и смысла каждой ценности.

Третий шаг

Постановка целей (кратко-, средне- и долгосрочных) в соответствии с каждой ценностью.

Четвертый шаг

Поиск ресурсного обеспечения реализации намеченных целей: нахождение конкретных приемов, способов и техник достижения целей.

Пятый шаг

Проведение самоанализа: выявление сильных и слабых сторон, возможностей и ограничений на пути достижения поставленных целей, построение собственной модели компетенций и выявление источников и способов их развития до желаемого или необходимого уровня.

Шестой шаг

Фиксация конкретных результатов (прописывание сроков, четкое обозначение количественных и качественных характеристик), связанных с ценностями и целями.

Наглядно рассмотренный алгоритм представлен на рисунке 1.

Первые два шага составляют **ОСНОВАНИЕ** успеха, с третьего по шестой представлена **СТРАТЕГИЯ** достижения успеха. Каждый шаг содержит краткое описание, применяемые методы и техники для самостоятельного освоения данного элемента технологии, а также наглядные примеры, поясняющие и иллюстрирующие содержание каждого шага.

ПЕРВЫЙ ШАГ: выбор и формирование из всего разнообразия ценностей собственного набора (обычно это 5-6 ценностей). **Система индивидуальных ценностей человека** – это субъективно значимые для него жизненные ориентиры, которые являются основными регуляторами социального поведения личности, и от которых человек не готов отказаться, невзирая на давление различных жизненных обстоятельств.

Применяемые методы и техники:

- Проективный метод – «Раскладка различных ценностей относительно «Я». Вам необходимо выписать общим списком все ваши ценности, что приходят в голову. Подготовьте 10 одинакового размера карточек, вырезанных из бумаги. Напишите на каждой из 9 по одной ценности из отобранных вами. На десятой карточке напишите слово «Я», поместите его как вам удобно, а вокруг по мере значимости расположите карточки со своими ценностями. Проанализируйте, почему именно такое расположение ценностей вы выбрали:

- не противоречат ли выбранные ценности друг другу,

- какие ценности расположены в центре, а какие на периферии,
- накладываются ли ценности друг на друга или все размещены отдельно друг от друга,
- на каком расстоянии расположены те или иные ценности друг от друга и от «Я».

Для того, чтобы лучше представить и осознать ваши ценности, для каждой из них подберите фотографию или картинку, которая лучше всего отражает ее содержание.

- Психологические бланковые методики.

- Рефлексия – осознание и глубокая личностная проработка, которая включает в себя ответы на вопросы. На каждый рефлексивный вопрос, выстроенный в форме незаконченного предложения, можно давать несколько вариантов ответа. Анализ ответов на эти вопросы позволяет более точно определить собственную систему ценностей.

Примеры рефлексивных вопросов:

1. «Мне дает большой прилив сил и энергии, когда я _____ или когда в моей жизни происходит _____»
2. «Больше всего времени я уделяю _____ и мне это доставляет истинное удовольствие».
3. «В ситуации реального жизненного выбора я ориентируюсь, прежде всего, на _____?»
4. «Если бы из моей жизни ушло _____, то я был бы глубоко несчастлив».
5. «Я готов поступиться _____, ради _____»
6. «Я готов прилагать в своей жизни дополнительные усилия для _____»

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- раскладка ценностей – 15-20 минут,
- ответы на рефлексивные вопросы – 15-20 минут,
- работа с тестом – 30 минут

- оформление результатов в специальных формах – 10 минут, а в случае, если вы будете подбирать иллюстрации к вашим ценностям, тогда – до 1-2 часов.

Важно понимать, что время, отведенное вами для работы с каждым шагом технологии – это время, уделите «себе любимому». Каждый час работы с данной технологией поможет в дальнейшем избежать потери дней, недель и даже лет, которые уходят на лишние «метания», возвращение на свой путь с неверно выбранного. Подобные вопросы о цели, ценностях, смысле рано или поздно задает себе каждый человек, другое дело, что подчас бывает слишком поздно. Поэтому у вас сейчас появляется уникальная возможность избежать ситуации, когда «мучительно больно за бесцельно прожитые годы» и вы приобретаете конкурентное преимущество по сравнению с вашими сверстниками, кто об этом не задумывается. В любом случае тот же час, который вы посвятили этой технологии, принесет гораздо больше пользы, чем попусту потраченные часы у телевизора или за компьютером.

Приведенные временные рамки на выполнение каждого шага являются условными, так как у каждого может быть свой ритм и темп работы с материалами.

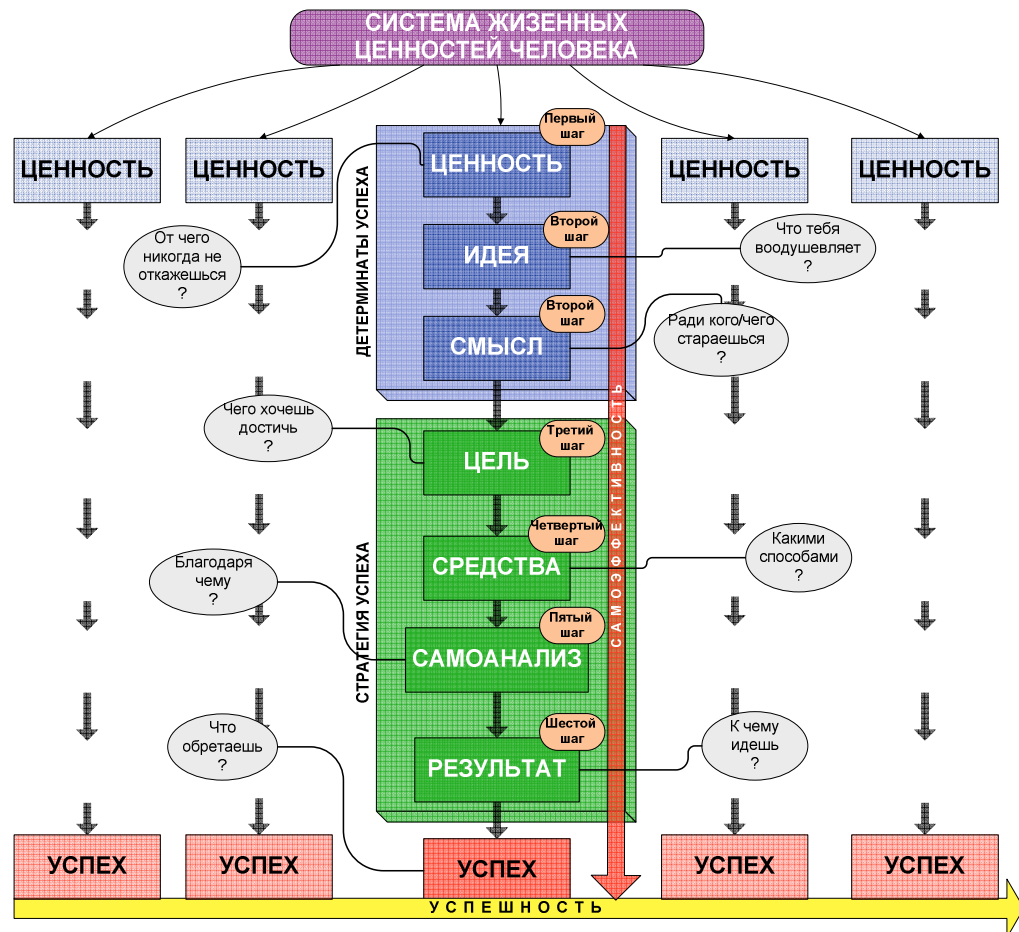


Рисунок 1 – Алгоритм достижения успешности на основе системы жизненных ценностей

На рисунке 2 показан образец для заполнения 6 пунктов (шагов) индивидуальной программы достижения успеха.

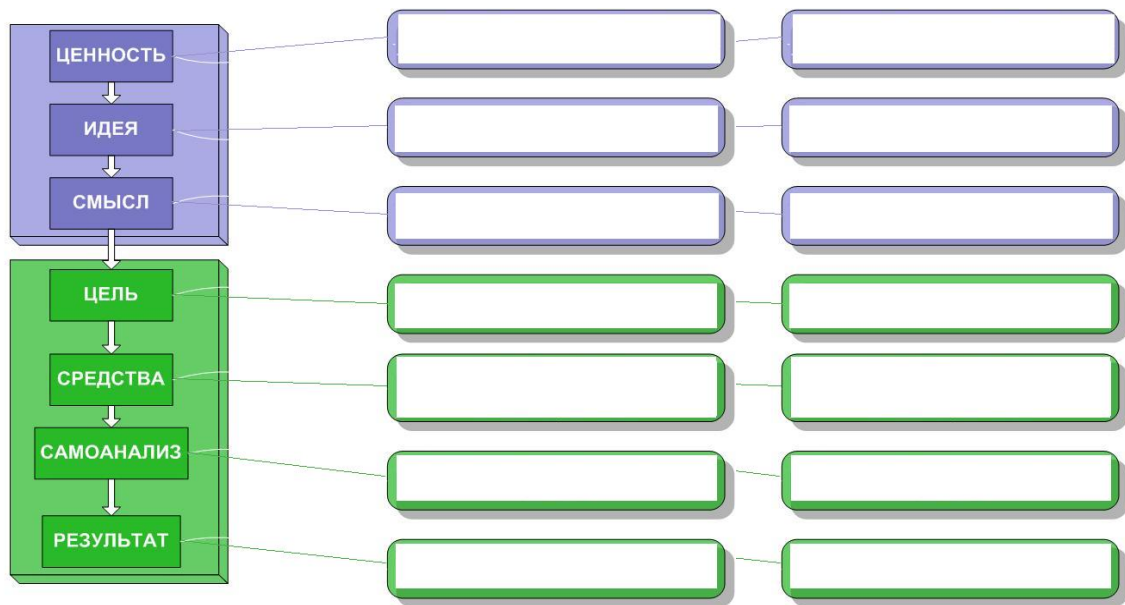


Рисунок 2 Образец бланка для отработки алгоритма достижения успеха

Список для выбора ценностей

Активная деятельная жизнь, безопасность, бизнес, богатство, бренд, вера, внешняя привлекательность, гармония отношений, дети, дружба, духовное равновесие, здоровье, идея, интересная работа, искусство, карьера, красота природы, любовь, материально обеспеченная жизнь, наука, образ жизни, общественное признание, передача опыта, познание, покой, порядок, престиж, продолжение рода, продуктивная жизнь, развлечение, саморазвитие, свобода, секс, семья, собственное жилье, собственный бизнес, совершение открытий, спорт, статус, счастье других, творчество, труд, широкий круг общения, экология.

Этим перечнем не исчерпываются все возможные ценности, вы можете выбрать ценности, близкие вам как из этого списка, так и те, которые не перечислены здесь, но важны для вас.

Помимо определения набора ценностей необходимо выстроить их профиль. Вам нужно определить ранг каждой из выбранных ценностей на

основании проведенного анализа значимости каждой ценности в его жизни. Значимость определяется в баллах от 1 до 10.

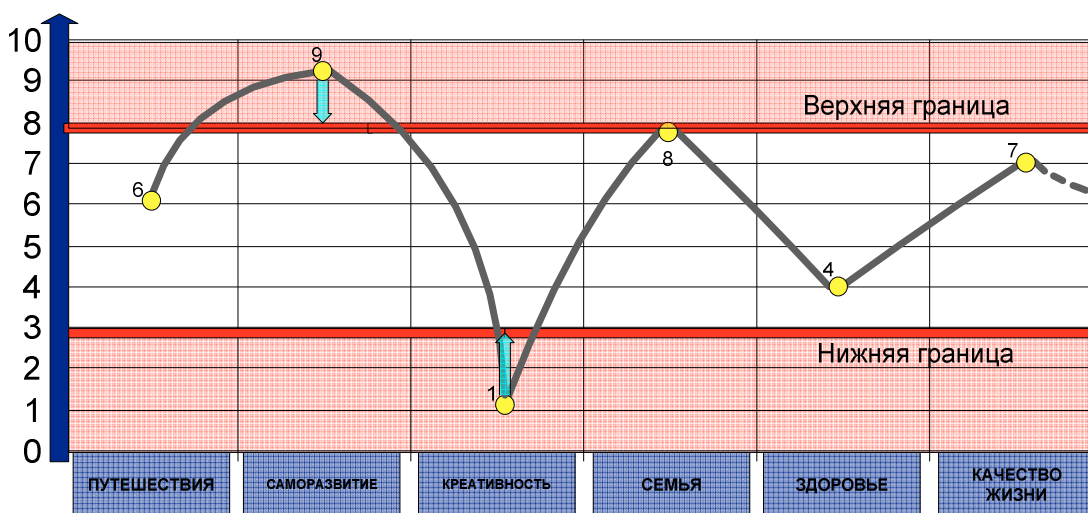


Рисунок 3 – Индивидуальный профиль ценностей

При анализе профиля важно учитывать тот факт, что если какая-либо из ценностей имеет значимость более 8 баллов (например, на рисунке 3 это «саморазвитие»), то этой ценности, возможно, уделяется излишнее внимание в ущерб другим, и она является самой актуальной в данный момент. В то время как главным посылом нашей идеи жизненного успеха является гармоничное сочетание РАЗЛИЧНЫХ выбранных ценностей, по крайней мере, чтобы выбор пал не на одну ценность. Однозначный выбор в пользу только одной-единственной ценности может существенно обеднить и сузить вашу жизнь и лишить мотивации к дальнейшему развитию при достижении всех целей, связанных с этой ценностью. Если какая-либо ценность имеет значимость менее 3 баллов (например, на рисунке 3 это «креативность»), то необходимо или пересмотреть ее вес в сторону повышения или исключить из системы как незначимую в жизни человека.

Полученная иерархия ценностей является отправной точкой для последующего глубокого и всестороннего анализа стратегии достижения успеха.

Пример для первого шага:

Приведем отработку алгоритма достижения успеха для двух ценностей. На рисунке 3 дан пример выстраивания шести ценностей, исходя из их значимости по 10-ти балльной шкале.

Две наиболее приоритетные ценности (СЕМЬЯ и САМОРАЗВИТИЕ, под которым имеется в виду ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ) в данном случае мы возьмем в качестве примера для подробного описания последующих шагов.

ВТОРОЙ ШАГ: для детальной проработки выбранных ценностей необходимо определить их идею и смысл. ИДЕЯ – то, что тебя может воодушевлять в данной ценности и мотивировать на значительные усилия для ее реализации. СМЫСЛ – это социальная составляющая ценности и дает ответ на вопрос, ради кого или чего вы стараетесь, учитывая, что любая жизненная ценность человека направлена на благо не только себе, но и окружающим людям ближнего и/или дальнего окружения.

Применяемые методы и техники: на данном шаге можно обойтись без специальных техник, достаточно продолжить расшифровку каждой ценности, отвечая на вопросы «Что тебя воодушевляет и мотивирует?» (ИДЕЯ) и «Для кого и чего ты стараешься?» (СМЫСЛ)

Пример для второго шага:

Таблица 1

	Ценность	
	СЕМЬЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
Идея	Совместное развитие, проживание важнейших жизненных событий, продолжение рода	Стать признанным мастером своего ДЕЛА
Смысл	Воспитание детей – достойных граждан общества, самораскрытие и помощь в раскрытии другого человека	Принести своей профессиональной деятельностью благо обществу, сделать мир лучше

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- работа со смыслами и идеями является непростым и принципиально важным делом, поэтому на этом нельзя экономить. Такая работа может занять от 30 минут до нескольких часов или даже нескольких дней. При этом можно сделать перерыв, отвлечься, а потом вернуться, внести коррективы, пересмотреть свой текст;

- оформление результатов – 10 минут.

ТРЕТИЙ ШАГ: После выявления оснований успеха (ценностей, идей и смыслов) следующим шагом является постановка целей, соответствующих ценностям, идеям и смыслам. Ставя цель, человек, тем самым, отвечает для себя на вопрос, чего он хочет достичь, к чему он стремится.

Применяемые методы и техники:

- SMART-техника постановки целей. Согласно этой технике цель должна быть:

Specific (четко определенной, специфичной). Формулируя цель нужно ответить на вопросы: Чего именно вы хотите достичь? Кто еще вовлечен в желаемый процесс? Где и когда должен быть достигнут нужный результат? При каких условиях ваша цель может быть достигнута?

Measurable (измеряемой). Формулировка цели должна включать критерии для измерения степени достижения результата. Поэтому разложите конечный результат на составные измеряемые элементы.

Achievable/Agreed (достижимой/согласованной). Не занижайте планку из страха не получить результат, но и не стройте чересчур амбициозные планы. Постарайтесь выбрать «золотую» середину, вдохновляющую и реальную.

Realistic/Relevant (реалистичной/релевантной). Цель должна быть реалистичной и уместной. Ее достижение должно вписываться в реалии вашей жизни и соотноситься с вашими же более глобальными целями и другими условиями.

Time-bound (определенной во времени). Поставьте четкие сроки достижения цели, как финальные, так и промежуточные, чтобы сверяться с графиком по мере приближения к цели. Если вы по этому критерию отработали каждую значимую цель, указывая конкретные сроки ее достижения, то полученные результаты можно перенести в шестой шаг алгоритма.

Освоение данной техники позволяет четко простроить собственные цели, наметить реалистичные сроки их достижения.

Пример для третьего шага:

Таблица 2

	Ценность	
	СЕМЬЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
Цели	<ol style="list-style-type: none">1. Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь.2. Воспитать как минимум двоих детей.3. Создать уютный семейный очаг, где будет комфортно жить.	<ol style="list-style-type: none">1. Получить высшее профессиональное образование по избранной специальности.2. Получить уникальные знания от лучших профессионалов в избранной сфере деятельности3. Донести наиболее яркие результаты своей деятельности до широкой общественности (например, опубликоваться в солидном издании или написать книгу)

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- постановка целей (SMART-технология) – от 1 часа до 2,
- оформление результатов – 10 минут.

ЧЕТВЕРТЫЙ ШАГ: Реализация целей возможна различными способами. Выбор того или иного способа достижения целей соотносится с таким элементом предлагаемого нами алгоритма как **средства**. Мало просто поставить цель пусть и привлекательную, важно также для каждой цели определить способы ее достижения, рассчитать необходимые затраты и выявить ресурсы.

Применяемые методы и техники:

- управление временным ресурсом (формирование умения четко планировать и распределять задачи в соответствии с намеченными приоритетами). Для самостоятельного формирования навыков тайм-менеджмента авторы рекомендуют изучение материалов и книг Глеба Архангельского – одного из ведущих отечественных специалистов по данной проблеме.

- управление командным ресурсом (определение собственных ролей в команде, диагностика и максимально эффективное применение ролевых позиций в группе у других участников команды, наработка навыков делегирования и ответственного поведения). Ведущими специалистами в области командообразования и теории командных ролей являются

отечественный психолог Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева и американские специалисты Р. Белбин и Ф. Минцберг. Р. Белбин разработал специальный тест, позволяющий определить вашу предпочитаемую роль в команде, а Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева в своих книгах (которые можно приобрести практически в любом крупном книжном супермаркете) предлагает различные подходы к формированию командной работы и описывает техники внутрикомандного взаимодействия.

Пример для третьего шага:

Таблица 3

	Ценность	
	СЕМЬЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
Средства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проявлять с одной стороны избирательность в выборе партнера для будущей семейной жизни, а, с другой стороны, проявлять активность в отношении круга достойных претендентов. 2. Развитие коммуникативных навыков, в том числе умения держать контакт, заинтересовать собеседника и пр. 3. Вести здоровый образ жизни для того, чтобы быть здоровым полноценным родителем. 4. Иметь стабильный и надежный источник дохода для того, чтобы обеспечить необходимую материальную базу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Осознанно подойти к выбору учебного заведения и четко определить критерии выбора специальности. 2. Посещать профессиональные клубы и участвовать в деятельности профессиональных сообществ. 3. Оттачивать свои профессиональные навыки в ходе производственных практик и стажировок. 4. Получить дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги и т.д.) 5. Участвовать в конференциях и форумах на профессиональные темы, готовить доклады к выступлению и публикации

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- определение ресурсов к каждой ценности – 15-30 минут,
- дополнительное время может уйти на изучение книг и заполнение тестов – 4-5 часов,
- оформление результатов – 10 минут.

ПЯТЫЙ ШАГ: При определении средств достижения цели важно соизмерить их с уровнем выраженности необходимых компетенций, что происходит на этапе **самоанализа**. Основное внимание уделяется тем компетенциям, без достаточного высокого уровня выраженности которых невозможно достижение поставленных целей избранными средствами. В случае недостаточного уровня развития необходимых компетенций намечаются индивидуальные способы их развития.

Применяемые методы и техники:

- SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей в отношении реализации индивидуальной системы ценностей. Эта техника помогает выявить «узкие» места, ограничения и препятствия, а также позволяет увидеть в слабых сторонах определенные преимущества, а потенциальные угрозы перевести в возможности.

- Составление модели компетенций, и оценка степени выраженности данных компетенций. Компетенции должны соответствовать выбранным ценностям, их должно быть в диапазоне от 7 до 12. Степень выраженности каждой компетенции можно оценить по 5-ти балльной шкале, где

- 1 балл – компетенция не выражена,

- 2 балла – компетенция выражена слабо,

- 3 балла – компетенция выражена на среднем уровне,

- 4 балла – компетенция выражена на высоком уровне,

- 5 баллов – компетенция выражена на исключительно высоком уровне.

Эту оценку можно провести как самому, так и попросить выступить в роли эксперта референтных лиц, то есть людей, мнению которым вы доверяете, которые вас достаточно хорошо знают и могут объективно оценить.

1 блок компетенций – **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ** включает такие компетенции как

- системность мышления (способность видеть ситуацию в целом, выделять причины и следствия, различать главное и второстепенное),

- гибкость мышления (способность находить оригинальные и нестандартные решения, способность отойти от жесткой однозначной схемы).

2 блок – ОРГАНИЗАЦИОННО-ДЕЛОВОЙ:

- руководство группой (умение воодушевить и повести за собой группу, способность правильно распределить полномочия внутри группы),

- умение работать на конкретный результат (способность в ситуации дефицита времени и ресурсов добиваться реализации поставленных целей).

3 блок – КОММУНИКАТИВНЫЙ:

- презентационные навыки (умение точно донести свою мысль до аудитории и правильно выстроить выступление),

- переговорные навыки (умение применять различные тактики и стратегии деловой коммуникации для достижения цели переговоров).

4 блок – ЛИЧНОСТНЫЙ:

- мотивация достижения (стремление делать больше, чем положено, энтузиазм и подлинный интерес к выполняемой деятельности, готовность к оправданному риску),

- готовность к изменениям (осознание собственных ошибок и желание корректировать собственное поведение, готовность осваивать новые формы и способы деятельности).

Помимо рассмотренных компетенций в рамках выбранной системы ценностей для самоанализа можно использовать такие компетенции как: умение планировать и проектировать, толерантность, стрессоустойчивость, динамичность мышления и любые другие, которые необходимы вам для достижения ваших целей.

Пример для третьего шага:

Таблица 4

	Ценность	
	СЕМЬЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
Само-анализ	<p>SWOT-анализ</p> <p>сильные стороны: верность, надежность, готовность прийти на помощь, умение слушать и сопереживать.</p> <p>слабые стороны: затруднения при контакте с другими людьми</p>	<p>SWOT-анализ:</p> <p>сильные стороны: тщательность, добросовестность, ответственность, высокая эрудированность.</p> <p>слабые стороны: затруднения при обработке больших объемов</p>

	<p>ми, стеснительность и робость, повышенная тревожность.</p> <p>возможности: работа и учеба связана с постоянными контактами с людьми, стабильный доход.</p> <p>угрозы: вредные привычки (курение), социально-экономическая нестабильность в стране, отсутствие своего жилья.</p> <p>Модель компетенций: Умение договариваться и быть толерантным – 3 балла – реальный уровень (5 баллов - желаемый). Стрессоустойчивость – 4 (4). Готовность проявлять заботу о близком человеке – 3 (4)</p>	<p>неструктурированной информации, сложности при определении приоритетов.</p> <p>возможности: близость к центрам деловой, экономической и научной активности, личное знакомство с профессионалами высокого уровня (есть пример для подражания)</p> <p>угрозы: слабая информированность об «изнанке», теневой стороне избранной профессии, небольшой практический опыт.</p> <p>Модель компетенций: Тайм-менеджмент – 3 балла – реальный (5 баллов - желаемый). Динамичность мышления – 2 (4). Ориентация на результат – 3 (5). Мотивация к достижению – 5 (5). Готовность к изменениям – 4 (5).</p>
--	---	---

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- SWOT-анализ – 1-1,5 часа,
- составление профиля компетенций – 0,5 – 1 час,
- оформление результатов – 10-20 минут.

ШЕСТОЙ ШАГ: заключительным элементом стратегии достижения успеха (рисунок 1) является **результат** – овеществленная цель, то есть фактические, конкретные события и действия, приводящие к успеху. При этом необходимо прописать конкретные сроки (точную дату реализации достижения той или иной цели).

Пример для третьего шага: Результат должен соответствовать целям, но уже в более конкретной, овеществленной форме.

Таблица 5

	Ценность	
	СЕМЬЯ	ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ САМОРЕАЛИЗАЦИЯ
Результат	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать семью в 2012 году (зарегистрировать брак). 2. К концу 2011 года собрать все необходимые документы для оформления ипотечного кредита 3. Летом этого года пройти тренинг по наработке навыков деловой и межличностной коммуникации. 4. Через полгода бросить курить. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Получить диплом о высшем образовании в 2011 году, где будет как минимум половина отличных оценок (по дисциплинам специализации) 2. Не менее 4-х раз в год встречаться с известными мастерами-профессионалами своего дела. 3. Составить план статьи (завтра) и опубликовать ее через 4 месяца. 4. Принять участие в мастер-классе в следующем месяце. 5. Через 6 месяцев освоить английский язык на уровне разговорного.

Ориентировочное время, отведенное на выполнение данного шага:

- прописывание результатов – 0,5- 1 час.

- оформление результатов все технологии – 40 минут – 1 час (дополнительное время занимает сведение всех элементов технологии в единую картину)

Мы придерживаемся поливариативного подхода, согласно которому у человека в течение жизни реализуется не одна, а целый набор ценностей и не одним единственным, а различными путями и способами. Такой подход дает возможность человеку при затруднении с реализацией какой-то одной определенной ценности переключиться на другую, обеспечивая разнообразную, насыщенную и гармоничную жизнь, которая является, по сути, чередой успехов в различных сферах деятельности и определяет, таким образом, общую **успешность**.

Состояние глубокого и полного проживания успеха как реализации личных ценностей определяется авторами как **счастье**.

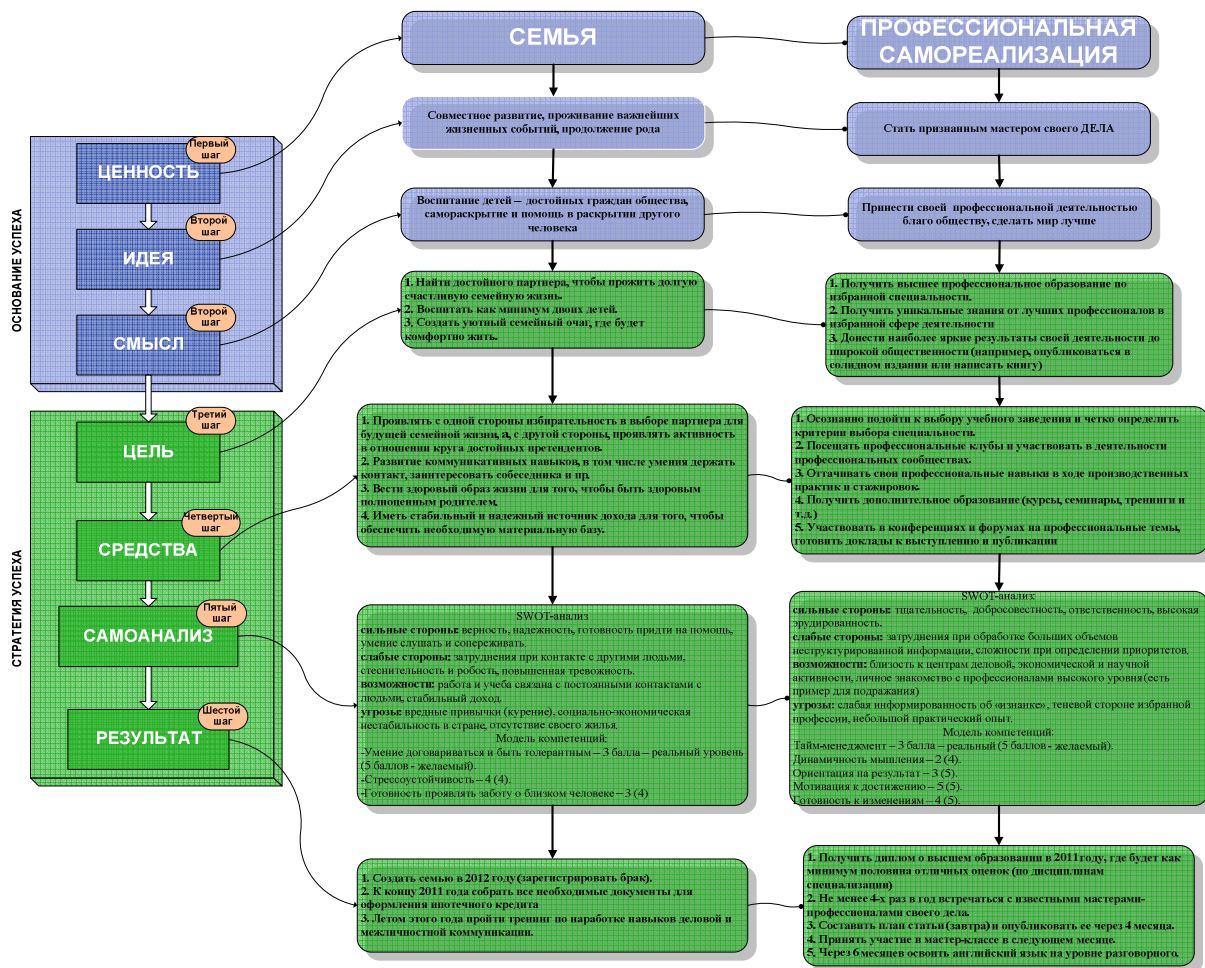


Рисунок 4 – Фрагмент «Карты успеха» для двух ценностей – «Семья» и «Профессиональная самореализация»

Внутренним механизмом, запускающим всю технологию достижения успеха, является **самоэффективность** – уверенность человека в его способности достичь поставленных целей и умение выстроить реалистичный план. Самоэффективность является мета-компетенцией – универсальной индивидуально воспринимаемой способностью человека организовывать и выполнять действия необходимые для реализации себя в определенной области практической деятельности.

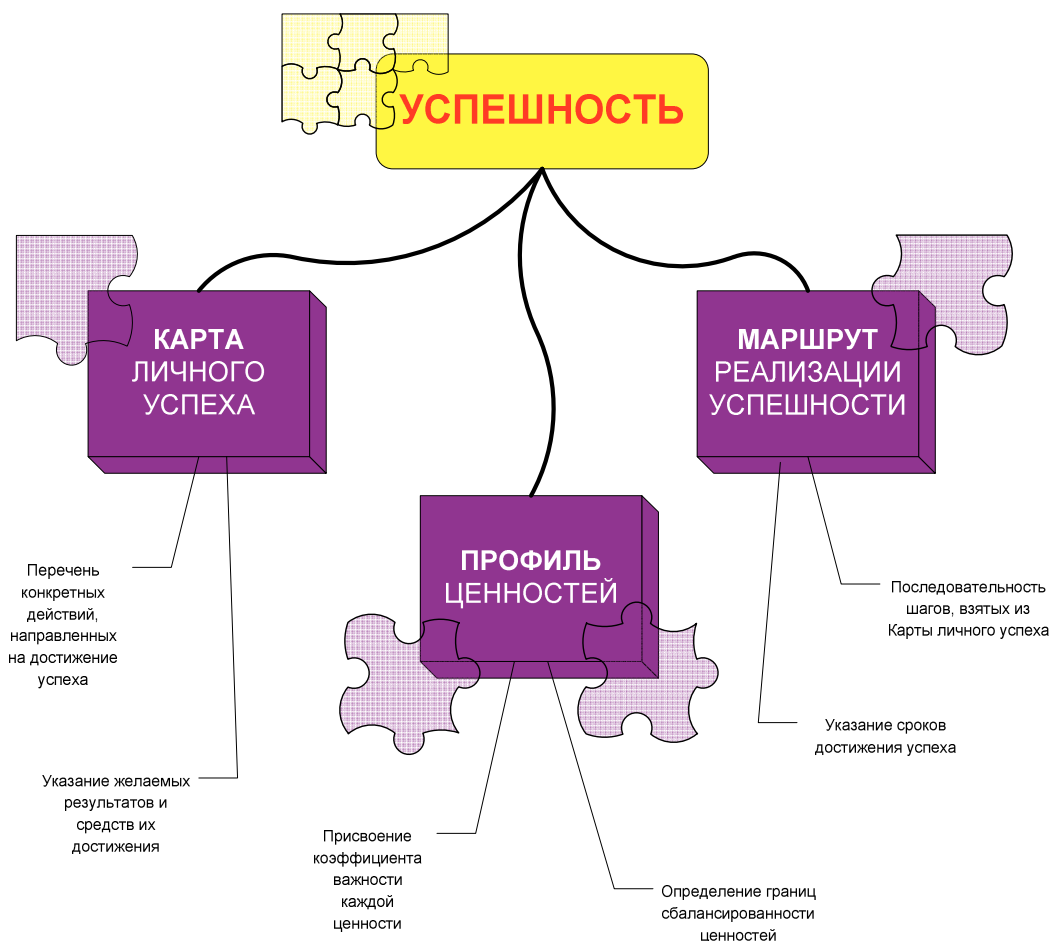


Рисунок 5 – Основные технологические результаты акмеологической программы достижения успеха

По итогам пошаговой отработки представленного алгоритма вы можете создать собственную детально и наглядно прописанную карту успеха, отражающую его взгляд на мир и успех, учитывающую его индивидуальные особенности и являющуюся прямым руководством к действию по реализации поставленных им перед собой целей и задач.

Наглядными личными результатами проработки шестишаговой технологии достижения успеха являются три основных элемента (рисунок 5):

1. Карта личного успеха (рисунок 1 и 4).
2. Профиль ценностей (рисунок 3)

3. Маршрут реализации успешности (список или графическое отражение последовательности реализации ценностей с указанием конкретных дел и сроков).

Далее мы рассмотрим алгоритм составления маршрута успешности с помощью подхода Глеба Архангельского. Данный подход к соотношению целей и ценностей описан в книге Г. Архангельского «Тайм-драйв: как успевать жить и работать» (Москва, 2008) в разделе «Приоритетность долгосрочных целей» (стр.151-154).

На предыдущих шагах нашего алгоритма мы рассматривали две ценности. Для наглядности представления маршрута на примере в таблицу 6 включены ещё две ценности (здоровье и путешествия) и соответствующие им цели (бросить курить и посетить одну из стран Европы).

Для заполнения таблицы нужно в колонке «Цели» выписать ваши все (или самые важные) цели, а в строке «Ценности» соответственно – ваши ценности. Каждой ценности необходимо присвоить свой балл значимости (важности) в вашей жизни, который был определен в «Профиле ценностной» (рисунок 3).

Оцениваем каждую цель по каждой ценности. Единица означает, что цель практически не важна с точки зрения данной ценности. Двойка – средняя значимость данной цели для ценности и тройка – существенная значимость данной цели для рассматриваемой ценности.

Например, цель «Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь» не вносит никакого вклада в вашу ценность «Профессиональная самореализация», поэтому присваивается единица и наоборот цель «Создать уютный семейный очаг, где будет комфортно жить» имеет большое значение для ценности «Семья», поэтому ей присваивается тройка.

Затем умножаем значимость цели на балл важности ценности, например, цель «Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь» - значимость - 3 умножается на балл важности ценности «Личное развитие» - 8. В колонке «Интегральный показатель» суммируем полученные результаты по каждой цели. В нашем случае интегральный показатель для цели «Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь» рассчитывается следующим образом: $3*8+1*9+2*4+1*6=47$.

Таблица 6 Базовая матрица маршрута успешности для соотнесения целей и ценностей

Цели	Ценности				Интегральный показатель
	семья (8)	профессиональная самореализация (9)	Здоровье (4)	Путешествие (6)	
Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь.	3	1	2	1	47
Воспитать как минимум двоих детей.	3	1	2	1	47
Создать уютный семейный очаг, где будет комфортно жить	3	2	2	1	56
Получить высшее профессиональное образование по избранной специальности	1	3	1	1	45
Получить уникальные знания от лучших профессионалов в избранной сфере деятельности	1	3	1	2	51
Донести наиболее яркие результаты своей деятельности до широкой общественности	1	3	1	1	45
Посетить одну из стран Европы	2	2	2	3	62
Выучить иностранный язык	1	2	1	3	48
Бросить курить	2	1	3	1	43

Итак, на основании значения интегрального показателя мы получили иерархию целей, выстроенных в соответствии с приоритетами и их вкладом в реализацию ценностей:

- 1. Посетить одну из стран Европы (62 балла).**
- 2. Создать уютный семейный очаг, где будет комфортно жить (56 баллов).**
- 3. Получить уникальные знания от лучших профессионалов в избранной сфере деятельности (51).**
4. Выучить иностранный язык (48).
5. Найти достойного партнера, чтобы прожить долгую счастливую семейную жизнь и воспитать как минимум двоих детей (по 47 баллов).
6. Получить высшее профессиональное образование по избранной специальности и донести наиболее яркие результаты своей деятельности до широкой общественности (по 45 баллов).
7. Бросить курить (43 балла).

После того, как вы определились с приоритетами целей можно приступать к составлению маршрута успешности. Для этого необходимо выписать все ваши результаты (событие + срок достижения) и соединить их линиями в соответствии с очередностью реализации

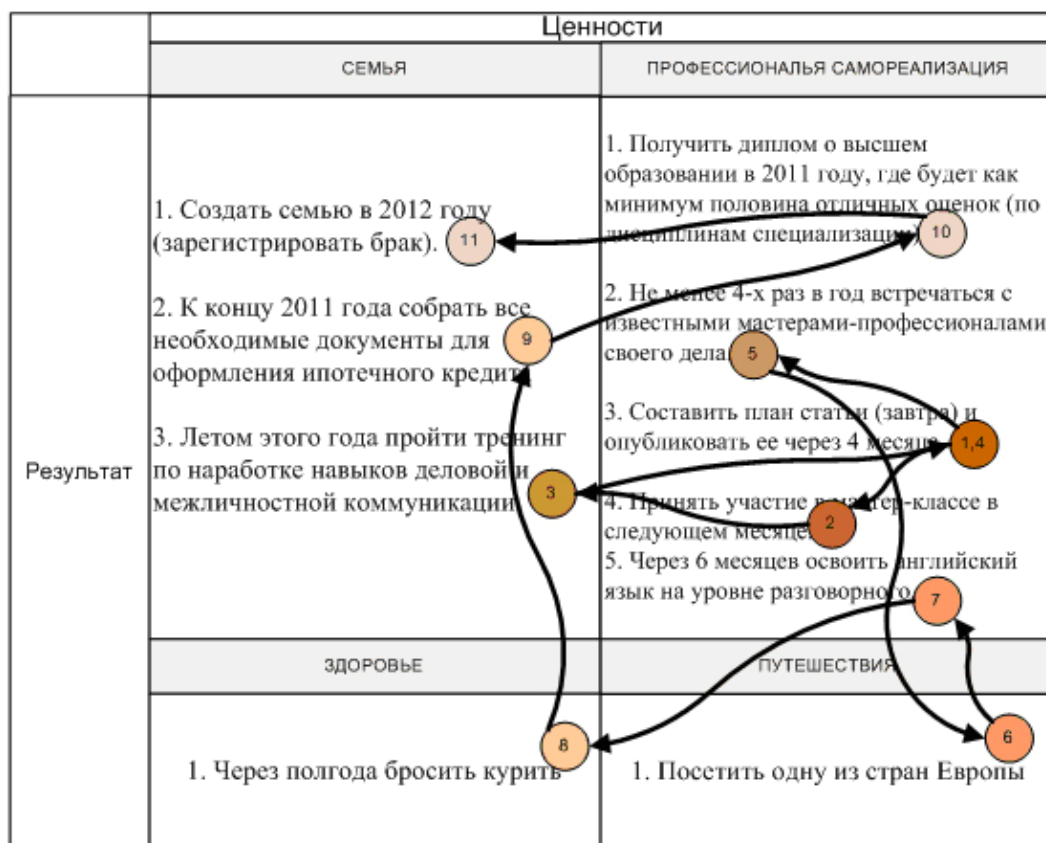


Таблица 7 Фрагмент Маршрута реализации успешности

При составлении маршрута необходимо ориентироваться на сроки реализации цели. В случае если сроки некоторых результатов накладываются друг на друга, то необходимо учитывать приоритетность целей из таблицы 6.

В нашем примере ближайший результат (составить план статьи) уже завтра, поэтому маршрут начинается с него (пункт 1), следующий пункт маршрута – участие в мастер-классе в следующем месяце (пункт 2), далее – участие в коммуникативном тренинге (пункт 3). Затем мы вновь возвращаемся к результату «публикация статьи» (пункт 4), пятым пунктом нашего маршрута является встреча с известным профессионалом. После этого мы переходим к пункту 6 - «Посетить одну из стран Европы», так как приоритетность данной цели (результата) является самой высокой, но по срокам более отдаленной. Как можно заметить, результаты «Освоить английский язык» и «Бросить курить» совпадают по срокам, но отличаются по приоритетам (смотри таблицу), поэтому результат «Ос-

воить английский язык» является седьмым пунктом маршрута, а не восьмым. По такому же принципу достраиваем оставшуюся часть маршрута.

Мы показали фрагмент маршрута, исходя из четырех основных ценностей. У вас их может быть больше и соответственно маршрут будет более продолжительным с большим количеством пунктов.

Таким образом, в результате всех шагов алгоритма осуществляется своего рода «точка» сборки всей технологии:

- определяется иерархия личных ценностей и формулируется индивидуальная миссия;
- создается подробная карта успеха, на которой обозначаются направления, маршруты и время достижения главных и соподчиненных, краткосрочных и долгосрочных целей;
- выявляются ключевые личностные ресурсы для достижения успеха;
- оценивается собственный потенциал роста, и намечаются пути наращивания необходимых компетенций успеха (индивидуальная программа развития).

При работе с данной технологией важно наряду с аккуратностью и тщательностью в проработке каждого шага проявлять творческий подход, например, можно:

- создать альбом, в котором будут красочно и ярко представлены результаты вашей работы,
- подготовить на листе ватмана развернутую карту жизненного успеха с детальной прорисовкой каждого пункта,
- представить все данные в программе Excel (позволяет, изменив один из элементов, автоматически получить изменения во всей системе), Visio или Power Point,
- сделать карточки ключевых ценностей с указанием всех шагов алгоритма в достойном полиграфическом исполнении.

Предлагаемая нами 6-ти шаговая технология достижения успеха направлена на развитие компетенций и карьерное продвижение и помогает выстроить гармоничную, непротиворечивую, сбалансированную систему ценностей и смыслов, составляющую ядро успешности в целом. Сформированные в ходе данной технологии «Карта личного успеха», «Профиль ценностей», «Маршрут реализации успешности» не даны в таком неизменном виде на всю оставшуюся жизнь. Определенные события, жизненные повороты могут вносить свои коррективы, которые необхо-

димо учитывать и отражать во всех трех наглядных результатах технологии – карте, профиле, маршруте.

Если у вас возникло желание отработать отдельные части данной технологии, задать вопросы авторам, а также более глубоко освоить эту технологию, то такая возможность предоставляется:

- в рамках деловой программы (бесплатные мастер-классы) международной выставки «Образование и карьера XXI век», которая регулярно проводится весной и осенью каждого года в Москве и Санкт-Петербурге (ссылка на сайт);

- на тренингах, проводимых авторами технологии в Москве, Санкт-Петербурге, Владивостоке и других городах (ссылка на сайт);

- в ходе индивидуального карьерного консультирования, проводимого авторами программы в период проведения международных выставок «Образование и карьера XXI век».