

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

ФИЛИАЛ СЕВЕРО-ЗАПАДНОЙ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В Г. ВОЛОГДЕ

Е. В. Киселева

ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Учебное пособие

Вологда
2010

ББК У291.6-21
К 44

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом СЗАГС
Печатается по решению Совета филиала СЗАГС в г. Вологде

Рецензенты:

директор Центра планирования и прогнозирования карьеры РАГС, проф., д. псих. н.

Ю. В. Сиягин;

доцент кафедры управления персоналом СЗАГС, к. ф. н.

В. А. Перепелкина;

зав. кафедрой управления персоналом филиала СЗАГС в г. Вологде, доцент, к. псих. н.

И. Б. Шебураков;

доцент кафедры управления персоналом филиала СЗАГС в г. Вологде, к. псих. н.

М. Н. Крутцова

К 44 Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное
пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева.
– Вологда : Легия, 2010. – 332 с.

ISBN 978-5-89781-345-2

В учебном пособии отражены вопросы, имеющие ключевое значение для управления карьерой и развития персонала в организациях. Планирование и развитие карьеры рассмотрены на индивидуальном и организационном уровнях. Особое внимание уделено вопросам развития карьерной среды и карьерного пространства организации, а также гендерным аспектам карьеры. Представлены технологии и диагностические методики, рекомендуемые для использования при планировании карьеры и в карьерном консультировании.

Издание предназначено для студентов, изучающих управление персоналом и управленческий консалтинг, руководителей и специалистов, работающих в кадровых службах, а также всех заинтересованных в развитии собственной карьеры.

ББК У291.6-21

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ	9
1.1. Понятие деловой карьеры	9
1.2. Типы деловой карьеры	12
1.3. Виды карьерного процесса	16
1.4. Этапы карьеры	26
1.5. Карьерный потенциал личности	34
1.6. Новое отношение к деловой карьере	36
1.7. Управление деловой карьерой	39
Контрольные вопросы и задания	50
ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ	51
2.1. Планирование карьеры персонала	51
2.2. Индивидуальный план карьеры	53
2.3. Обучение планированию карьеры	59
2.4. Психологические факторы, учитываемые при планировании карьеры	61
2.4.1. Типологические свойства личности	61
2.4.2. Структура мотивационно-потребностной сферы	71
2.4.3. Деловые качества	73
2.4.4. Сферы и этапы профессионализации, ситуации выбора профессии	75
2.4.5. Карьерные ориентации личности	79
2.4.6. Особенности поколений	83
2.5. Технологии, используемые при планировании карьеры	90
2.5.1. Портфолио карьерного продвижения	90
2.5.2. Карьерограмма	92
2.5.3. Карта карьеры М. Армстронга	94
2.5.4. Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития	94
2.5.5. Технология разработки личного жизненного плана карьеры руководителя А. Я. Кибанова	96
2.5.6. Технология планирования карьеры В. Сандерса	98
2.5.7. Технология планирования карьеры С. Д. Резника	99
2.5.8. Технология планирования карьеры Г. Г. Зайцева	101
2.5.9. Технология планирования карьеры Н. Карр-Руфино	102
2.6. Рекомендации по планированию карьеры на организационном уровне	110
Вопросы и задания	111
ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ	114
3.1. Развитие карьеры персонала в организации	114
3.2. Развитие карьеры как личностный рост	119
3.3. Развитие карьеры на организационном уровне	124
3.3.1. Развитие карьерной среды и карьерного пространства организации	124
3.3.2. Принятие решений о продвижении по службе	127
3.3.3. Системы регистрации вакансий/объявления вакантных должностей	128
3.3.4. Системы служебно-профессионального продвижения	130
3.3.5. Job-дизайн	133
3.3.6. Система непрерывного опережающего образования	135
3.3.7. Системы работы с кадровым резервом	138

3.3.8. Формирование и подготовка молодежного резерва на руководящие должности	144
3.3.9. Ротация кадров	147
3.3.10. Повышение совместимости работы и семьи	150
3.3.11. Гибкие условия труда и гибкие рабочие места	152
3.3.12. Аутплейсмент	156
3.3.13. Роль деловой оценки в развитии карьеры	157
3.3.14. Развитие и поддержка карьеры на разных ее этапах	159
3.4. Развитие карьеры на индивидуальном уровне	163
Вопросы и задания	170
ГЛАВА 4. ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ	172
4.1. Гендер, гендерные роли и стереотипы	172
4.2. Гендерные отношения	175
4.3. Гендерное неравенство и дискриминация	178
4.4. Психологические различия между мужчинами и женщинами	180
4.5. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций	184
4.6. Гендерные аспекты лидерства и руководства	186
4.7. Изменение гендерных границ	191
4.8. Изменение гендерных контрактов в постсоветский период	194
4.9. Особенности женской карьеры	200
4.9.1. Ограничения, накладываемые женской гендерной ролью	201
4.9.2. Ролевая перегрузка и ролевой конфликт работающей женщины	206
4.9.3. Психологические факторы, сдерживающие женскую карьеру	207
4.9.4. «Стеклянный потолок»	209
4.9.5. Люди, которые препятствуют карьере женщин	211
4.9.6. Факторы, способствующие успеху карьеры женщин	213
4.9.7. Особенности развития женской карьеры различных типов в современных условиях	219
4.10. Особенности мужской карьеры	230
4.10.1. Традиционная мужская гендерная роль и ее ограничения	230
4.10.2. Проблема неконструктивного поведения	236
4.11. Гендерный подход в управлении карьерой	238
4.11.1. Вопросы карьеры в гендерной стратегии Российской Федерации	238
4.11.2. Основные направления реализации гендерного подхода при управлении карьерой	243
Вопросы и задания	246
ГЛОССАРИЙ	248
ЛИТЕРАТУРА	261
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. Примеры планов развития карьеры	273
Приложение 2. Опросник Дж. Голланда	275
Приложение 3. Описания особенностей шестнадцати индексов Майерс-Бриггс	277
Приложение 4. Предпочитаемые виды профессиональной деятельности для представителей разных типов личности	279
Приложение 5. Методика определения психологических портретов ТАРТ	302
Приложение 6. Методика «Диагностика личностных и групповых базовых потребностей»	304

Приложение 7. Методика «Оценка мотивации организационного поведения»	. 306
Приложение 8. Методики Т. Элерса для диагностики мотивации достижения и мотивации избегания неудач 307
Приложение 9. Методика «Диагностика мотивационной структуры личности» В. Э. Мильмана 310
Приложение 10. Методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л. П. Калининского 317
Приложение 11. Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова	. 321
Приложение 12. Тест «Якоря карьеры» Э. Шейна 324
Приложение 13. Примеры карьерограмм 327
Приложение 14. Данные диагностики деловых и личных качеств молодого специалиста 328
Приложение 15. Ключевые компетенции руководителей среднего звена промышленного предприятия 329
Приложение 16. Опросник С. Бэм (BSRI) 331

ПРЕДИСЛОВИЕ

Карьера является одним из наиболее значимых мотивов трудовой деятельности. Для современного человека это один из путей личностного роста и самореализации. Организации заинтересованы в карьерном продвижении своих сотрудников, т. к. карьерный рост обеспечивает развитие персонала. Поэтому управление карьерой, которое включает планирование и развитие карьеры, в настоящее время признано одной из важнейших функций управления персоналом.

Планирование и развитие карьеры персонала является относительно новым направлением деятельности для отечественных кадровых служб.

В учебной литературе по управлению персоналом вопросы планирования и развития карьеры рассматриваются весьма фрагментарно. В настоящем учебном пособии предпринята попытка обобщения и систематизации этого материала.

В литературе по кадровому консультированию и в научно-популярной литературе преимущественное внимание уделено рекомендациям по саморазвитию карьеры. Данное учебное пособие адресовано прежде всего специалистам-практикам по управлению персоналом. Особое внимание уделено методическому обеспечению этой деятельности.

В качестве методологической основы планирования и развития карьеры персонала в организации рассмотрены системный, гендерный подходы и модель партнерства.

Целью настоящего учебного пособия является расширение теоретических знаний и практических навыков планирования и развития карьеры на индивидуальном и организационном уровнях.

В первой главе рассмотрены понятие деловой карьеры, типы деловой карьеры, виды карьерного процесса, его этапы, а также общие вопросы управления карьерой.

Вторая глава посвящена планированию карьеры на индивидуальном и организационном уровнях. Центральное место отведено индивидуальному плану карьеры. Рассмотрены содержание плана, его форма и процесс разработки. При этом уделено внимание обучению персонала планированию карьеры и представлена примерная программа семина-

ра, посвященного данной тематике. В главе рассмотрены также психологические факторы, которые следует учитывать при индивидуальном планировании карьеры, среди которых большое значение придается карьерным ориентациям, типологическим особенностям личности, структуре мотивационно-потребностной сферы. В главе представлены описания технологий и диагностических методик, используемых при планировании карьеры.

В *третьей главе* рассматриваются вопросы развития карьеры. Описаны критерии успешности карьеры, а также виды отклонений карьерного процесса от нормы. Отмечены типы современной кадровой политики в отношении развития карьеры, а также факторы, влияющие на успешность карьеры. Развитие карьеры рассмотрено как процесс личностного роста с позиций компетентностного подхода. Основное внимание в главе уделено управлению развитием карьеры на организационном уровне. Представлены основные направления развития карьерной среды и карьерного пространства.

При рассмотрении развития карьеры на индивидуальном уровне отмечены психологические факторы, определяющие успешность карьеры. Представлен обзор рекомендаций, предложенных современными специалистами по карьерному консультированию, касающихся повышения уровня личных достижений.

В *четвертой главе* рассматриваются гендерные аспекты развития карьеры. Среди гендерных факторов, определяющих в современных условиях различия мужской и женской карьеры, особое значение придается гендерным границам и стереотипам, гендерным контрактам, дискриминационным практикам. Рассмотрены данные современной науки о психологических различиях между мужчинами и женщинами как причинах гендерного неравенства. Проанализированы гендерные различия карьерных ориентаций. Рассмотрены гендерные особенности лидерства.

При анализе особенностей женской карьеры отмечены ограничения, накладываемые женской гендерной ролью, ролевая перегрузка и ролевой конфликт работающей женщины, а также «стеклянный потолок». Среди социально-психологических факторов внимание уделено неуверенности в себе, страху успеха, а также особенностям межличностных отношений. Отмечено значение родительской и супружеской семьи для развития карьеры женщин. Проанализированы особенности развития женской карьеры разных типов: карьеры домохозяйки, пре-

рванной карьеры, карьеры квалифицированных служащих, руководителей и предпринимателей.

При анализе особенностей мужской карьеры отмечены ограничения, накладываемые мужской гендерной ролью, проблемы неконструктивного поведения. Рассмотрены новые типы мужественности, выявленные в современных социологических исследованиях.

В главе также изложены основные направления реализации гендерного подхода при управлении карьерой. В главе 4 использованы материалы исследований, проведенных автором.

Теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении данного учебного пособия, помогут читателям самостоятельно осуществлять деятельность по планированию и развитию карьеры персонала в организациях, а также решать проблемы собственного карьерного продвижения. Материалы, изложенные в учебном пособии, могут также использоваться при проведении карьерного консультирования.

ГЛАВА 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Основные понятия: карьера; деловая карьера; организационная, меж-организационная карьера; специализированная и неспециализированная карьера; профессиональная, должностная карьера; карьерный процесс, нормальная, медленная, скоростная, десантная карьера; линейный и нелинейный карьерный процесс; карьерный потенциал личности; карьерные притязания; карьерные ориентации; карьеризм; управление карьерой

1.1. Понятие деловой карьеры

В настоящее время термин «карьер» широко употребляется в науке и практике управления персоналом. Однако трактуется это понятие по-разному.

Специфика ситуации заключается в том, что в нашей культуре понятие «карьер» является старым и новым одновременно.

Слово «карьер» предположительно происходит от латинского *carrus* - телега, повозка и итальянского *carriera* - бег, жизненный путь, поприще. Данное понятие существует во многих европейских языках, имея сходное звучание и толкование. Так, во французском языке *carriere* означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. В английском языке *career* – это род занятий и профессия, часто требующая специальной подготовки; работа жизни; успех в профессиональной деятельности; линия поведения и направление действий.

Понятие «карьер» присутствует в «Словаре живого великорусского языка» В. Даля, где трактуется как «путь, ход, поприще жизни, службы, успехов и достижения чего-либо». Таким образом, в России оно было известно уже в XIX веке и ассоциировалось с выбором сферы общественной, профессиональной деятельности, а также с достижением успеха.

Несколько иное понимание карьеры сложилось в советское время. С. И. Ожегов в толковом словаре русского языка 1953 г. дал карьере следующее определение: «Род занятий, профессия, в буржуазно-дворянском быту – положение в обществе, достигнутое деятельностью в какой-либо области». Таким образом, с одной стороны, карьера отождествляется с трудовой (профессиональной) деятельностью, но с другой, отмечается ее классово-сословная принадлежность. В отечественной науке на протяжении всего советского периода термин «карьер» для характеристики трудовой деятельности практически не употреблялся, но использовались понятия, «профессиональный путь», «продвижение», «профессиональный рост», которые в совокупности фактически заменяли отвергнутое понятие.

В постсоветский период термин «карьера» становится широко употребляемым. Социальные и экономические реформы, осуществляемые в России, стимулировали обращение к западному опыту управления, где проблематике карьеры уделяется большое внимание. Курс на демократизацию общества способствовал повышению ценности индивидуальности и признанию значимости создания условий для ее развития и реализации. В общественном сознании формируется позитивное отношение к карьере. Определение этого понятия, данное в «Толковом словаре русского языка» С. И. Ожегова и Я. Ю. Шведовой в 1999 г., уже лишено каких-либо негативных оттенков: «Род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения».

Как научный термин, «карьера» в настоящее время имеет множество трактовок, которые можно объединить в три группы.

К первой группе относятся определения, отождествляющие карьеру с последовательностью выполняемых человеком видов профессиональной деятельности и занимаемых профессиональных позиций, например:

- фактическая последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе)¹;

- профессиональное продвижение, рост как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних его уровней к другим²;

- продвижение работника по служебной лестнице: изменение профессии, специальности, квалификации, статуса (должности), роли (обязанностей)³;

- иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего трудового периода или его отрезка⁴.

Во вторую группу входят определения, рассматривающие карьеру как процесс развития и самореализации личности;

- индивидуальная последовательность аттитюдов (социальных установок) и поведенческих проявлений, которые связаны с опытом и активностью в сфере работы на протяжении человеческой жизни⁵.

- карьера работника (руководителя или специалиста) – это процесс его успешной профессиональной самореализации при социальном призна-

¹ Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала : Учебное пособие. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – С. 140.

² Монди Уэйн Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом / под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. – С. 408.

³ Стрекалова Н. Д. Копейкин Г. К. Управление персоналом : Учебное пособие. – СПб. : Изд-во СПб.ГУП, 2004. – С. 48.

⁴ Организационное поведение : Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – С. 351.

⁵ См. История и современные проблемы управления персоналом. Учебное пособие / под ред. доц. В. И. Данилова. – СПб. : Нева, 1999. – С. 128.

нии и в результате продвижения по служебной лестнице, что обеспечивает взаимный интерес организации и работника⁶.

Третья группа включает определения, не ограничивающие карьеру профессиональной сферой жизни:

- виды деятельности, слитые с образом жизни и реализующие цели жизни⁷;

- совокупность ролей индивида, направленных на реализацию себя в какой-либо из важных сфер жизни, таких как досуг, работа, семья⁸.

Такое разнообразие определений свидетельствует о том, что в современном понимании карьера имеет как внешнюю сторону (прохождение определенных ступеней продвижения), так и внутреннюю, психологическую. Основной сущностной характеристикой карьеры признается процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

Кроме того, с точки зрения В. Л. Романова, следует рассматривать понятие карьера в узком и широком смыслах. В узком смысле карьера – это индивидуальный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения. В широком смысле карьера понимается как активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни⁹.

Поскольку понятие карьера в настоящее время необязательно связывается с профессиональной деятельностью, для обозначения стремления к успеху в профессиональной сфере употребляется понятие «*деловая карьера*», под которым понимается самореализация личности в процессе профессионального роста, смены занимаемых профессиональных позиций (профессий, должностей и т. п.).

Понятие «деловая карьера» тесно связано с понятиями «профессия» и «специальность».

⁶ Апон М. Е. Профессиональная карьера как инструмент повышения качества человеческих ресурсов // Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара / под ред. проф. А. С. Горшкова, проф. В. И. Данилова, проф. В. А. Волкова, доц. Ю. П. Байер. – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2009. – С. 15.

⁷ См. История и современные проблемы управления персоналом. Учебное пособие / под ред. доц. В. И. Данилова. – СПб. : Нева, 1999. – С. 128.

⁸ Алешина Ю. Е. Цикл развития семьи: исследования и проблемы // Райгородский Д. Я. Психология семьи. – Самара : Издательский дом «БАХРАХ-М», 2002. – С. 95.

⁹ Романов В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. – М. : РАГС, 1997. – С. 8.

Под профессией понимается определенный род общественно-полезной трудовой деятельности¹⁰. В пределах одной профессии может быть выделено несколько специальностей. Специальность – это вид занятий в рамках одной профессии. И профессия, и специальность определяются по признакам содержания труда. Специализация предполагает еще более узкую направленность деятельности (в определенной отрасли, с определенным оборудованием и т. п.). Например, профессия – менеджер, специальность – менеджер по управлению персоналом, специализация – менеджер по персоналу промышленных предприятий. Квалификация – это уровень подготовленности, степень пригодности к какому-либо виду труда¹¹.

Деловая карьера предполагает выбор и смену профессий, специальностей и специализаций, изменение квалификации.

Деловая карьера может быть реализована разными путями и предполагает большое разнообразие возможностей. Существует много типов деловой карьеры.

1.2. Типы деловой карьеры

Типологии деловой карьеры строятся по нескольким основаниям (рис. 1.2.1.)



Рис. 1.2.1. Основные типы деловой карьеры

Прежде всего, различают карьеру внутриорганизационную и межорганизационную. В случае *внутриорганизационной карьеры* работник прохо-

¹⁰ Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров : учебное пособие. – М. : Эксмо, 2007. – С. 541.

¹¹ Спивак В. А. Указ. соч. С. 542.

дит все стадии своего профессионального развития (поступление на работу, адаптация, профессиональный и должностной рост, уход на пенсию) в одной организации. При *межорганизационной карьере* профессиональное развитие осуществляется в разных организациях.

Как внутриорганизационная, так и межорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной. *Специализированная карьера* характеризуется тем, что профессиональное развитие происходит в одной профессиональной сфере (например, маркетинг, управление персоналом). *Неспециализированная карьера* предполагает смену профессиональных сфер.

Внутриорганизационная карьера по направленности подразделяется на следующие виды:

а) *вертикальная* – предполагающая продвижение на более высокие ступени структурной иерархии;

б) *горизонтальная* – перемещение в другую функциональную область деятельности без повышения формального статуса либо выполнение определенной служебной роли, не имеющей жесткого формального статуса в организации (например, роль руководителя временной творческой группы), а также расширение или усложнение задач;

в) *ступенчатая* – последовательная смена этапов вертикального и горизонтального передвижения;

г) *диагональная* – одновременное продвижение в вертикальном и горизонтальном направлениях;

д) *центростремительная* – движение к «ядру» организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений, продвижение в рамках неформальной структуры организации (приглашение работника на встречу, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное обращение, важные поручения руководства).

Интересный взгляд на структуру внутриорганизационной карьеры был предложен Э. Шейном¹², который предложил условно рассматривать организацию в виде трехмерной фигуры – конуса (а не двумерной – треугольника, как это было принято ранее). Карьерное продвижение внутри организации может осуществляться не в двух, а в трех направлениях (рис. 1.2.2):

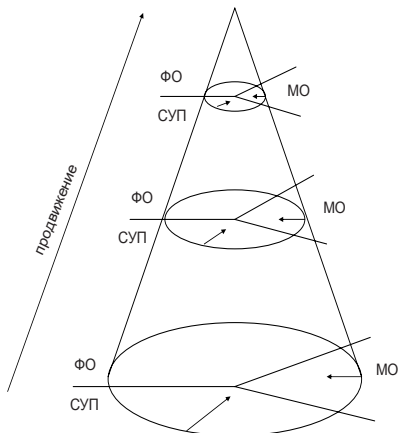
1) вертикальное направление – ранговое или иерархическое повышение или понижение;

¹² См. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Альфа-пресс», 2008. – С. 688.

2) круговое движение соответствует смене функций в организации (финансы, производство, маркетинг, сбыт и т. п.);

3) движение внутрь конуса означает приобретение авторитета и уважения среди коллег и характеризуется корпоративной принадлежностью, привилегиями, производственной осведомленностью.

Круговое движение и движение внутрь конуса рассматриваются как горизонтальная карьера или карьера специалиста. Движение к вершине конуса – как вертикальная карьера (карьера руководителя). Круговое движение позволяет поддерживать интерес к работе, а также благоприятствует продвижению вверх (особенно важно для руководителей высшего звена). Ротация способствует адаптации в организации на первых этапах карьеры, а также помогает выйти из «кризиса середины карьеры». При планомерной ротации преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется необходимость подготовки достойного резерва, идет обновление кадров.



ФО – фондовый отдел, СУП- служба управления персоналом, МО – маркетинговый отдел

Рис. 1.2.2. Виды внутриорганизационной карьеры по Э. Шейну

Игнорирование продвинутого работника вглубь конуса при продвижении его наверх часто приводит к тому, что его реальный статус и авторитет не соответствуют его официальному статусу, что отрицательно влияет на эффективность руководства.

Наиболее известной классификацией карьеры является ее разделение на должностную и профессиональную. *Должностная карьера* предполагает изменение преимущественно должностного статуса сотрудника. Это движение в рамках формальной структуры организации. *Профессиональ-*

ная карьера отражает рост профессионального мастерства, компетентности сотрудника. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (совершенствование в рамках одной профессии, специальности) или по линии транспрофессионализации (овладение другими профессиями, специальностями).

В зависимости от того, какие основные потребности удовлетворяются при реализации того или иного карьерного пути, и каковы основные критерии успеха, различают следующие виды карьеры¹³:

1. *Властная* (рост влияния). Этот вид карьеры связан либо с формальным ростом влияния в организации посредством повышения должностного статуса, либо с ростом неформального авторитета работника в организации.

2. *Квалификационная*. Данная карьера предполагает рост профессионализма.

3. *Статусная* – повышение статуса работника в организации, выражаемое в присвоении либо очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие организации.

4. *Монетарная* (карьера дохода). Этот вид карьеры предполагает повышение уровня вознаграждения работника.

Д. Сьюпером предложена типология карьеры, основаниями которой являются стабильность и непрерывность. Данный подход интересен и тем, что в нем различаются типы женской и мужской карьеры, т. е. реализован гендерный подход¹⁴. С точки зрения Д. Сьюпера, мужская карьера бывает следующих типов:

1) стабильная (человек после обучения сразу же вступает в профессию и впоследствии следует этому выбору);

2) обычная (после периода обучения следует серия профессиональных проб, которая заканчивается стабильной службой);

3) нестабильная (чередование профессиональных проб и периодов стабильной работы);

4) карьера с множеством проб (частая смена работы без какой-либо стабильной или главенствующей работы).

Типы женской карьеры:

1) карьера домохозяйки;

2) обычная карьера (после получения образования женщины работают до замужества, а затем становятся домохозяйками);

¹³ См.: Управление персоналом : Учебное пособие / под ред. Марченко О. И. – М. : Ось-89, 2004. – С. 410.

¹⁴ См.: Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – С. 410.

3) стабильная рабочая карьера (после получения образования женщиной ходит на работу, которая становится делом жизни);

4) двухлинейная карьера (сочетание карьеры домохозяйки и стабильной рабочей карьеры);

5) прерывающаяся или прерванная (работа до замужества, затем перерыв в связи с рождением и воспитанием детей, затем возвращение к работе);

6) нестабильная карьера (чередование более или менее длительных периодов работы после замужества наряду с возвращением к карьере домохозяйки);

7) карьера с множеством проб (последовательность несвязанных видов работ без стабилизации в какой-либо профессиональной области).

Существуют и другие типологии карьеры. Например, по роду занятий выделяют карьеру врача, политика, руководителя и т. п. По успешности карьеру делят на «сложившуюся» и «несложившуюся». По степени реализованности – на потенциальную и реальную. В условиях рыночной экономики карьеру можно разделить на карьеру наемного работника (руководителя, служащего) и предпринимателя.

Типы карьеры не разделяются на «плохие» и «хорошие». Каждый из них имеет преимущества и ограничения, риски. Тип карьеры должен соответствовать карьерным целям, интересам, способностям и склонностям человека, а также быть реализуем в конкретных условиях.

Помимо типов карьеры различают виды карьерного процесса.

1.3. Виды карьерного процесса

Карьерный процесс – это движение субъекта трудовой деятельности в пространстве деловых, экономических, социальных и других отношений, в ходе которого происходит изменение его ролей и статусов, а также личного карьерного потенциала¹⁵.

Развитие карьеры того или иного типа может разворачиваться по-разному. В частности, различают линейный и нелинейный виды карьерного процесса. При *линейном карьерном процессе* развитие происходит равномерно и непрерывно. *Нелинейный вид* предполагает продвижение, осуществляющееся скачками с перерывами, возможны этапы застоя (стагнации, тупика), спада.

По критериям устойчивости и непрерывности карьерные процессы делят соответственно на устойчивый/неустойчивый и прерывистый/непрерывный.

¹⁵ Шаповалов В. К., Минкина О. В. Консультирование по карьере : Учебное пособие. – М. : Академический проект, 2008. – С. 11.

По времени осуществления карьеру можно подразделить на нормальную, медленную, скоростную и десантную.

Нормальная карьера – это постепенное продвижение человека по мере постепенно накапливающегося профессионального опыта. Время пребывания на каждой должностной (профессиональной) позиции – 3-5 лет.

Медленная карьера характеризуется продолжительным пребыванием на одной позиции: примерно в 1,5-2 раза дольше, чем при нормальной карьере.

Скоростная карьера характеризуется стремительным, но все же последовательным перемещением (пребывание на одной позиции в 2-3 раза меньше, чем при нормальной карьере).

Десантная карьера представляет собой преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей.

Довольно распространенной типологией карьерных процессов является следующая¹⁶:

- «*трамплин*» – длительный подъем по служебной лестнице и резкий «скачок» вниз при выходе на пенсию (рис. 1.3.1);

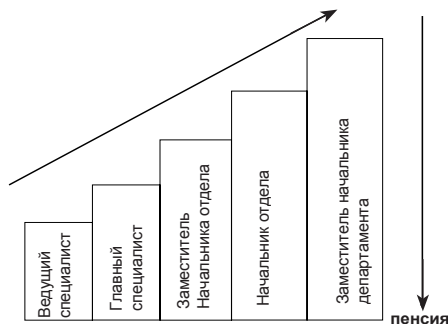


Рис.1.3.1. Карьера «трамплин»

- «*лестница*» – каждую ступеньку служебной лестницы работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет (рис. 1.3.2). Повышение в должности происходит после повышения квалификации. Наивысшей ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период своего максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретена высокая квалификация. После занятия высшей должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее ответственной и напряженной работы.

¹⁶ См. Егоршин А. П. Управление персоналом : Учебник для вузов; 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – С. 171.

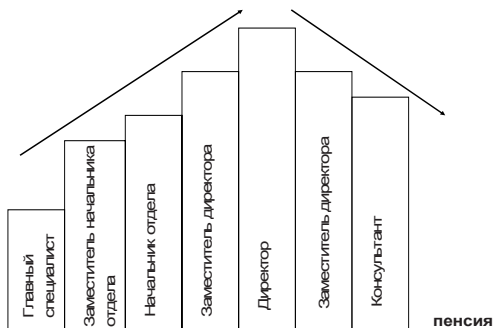


Рис. 1.3.2. Карьера «лестница»

- «змея» – постоянное горизонтальное перемещение работника в организации (рис. 1.3.3).

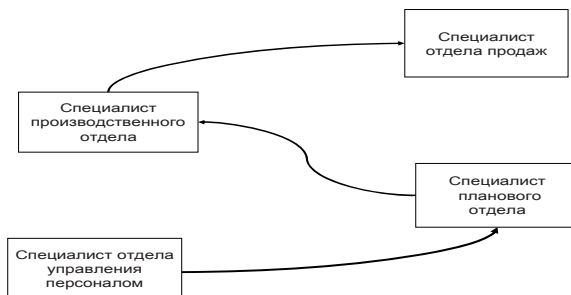


Рис. 1.3.3. Карьера «змея»

- «перепутье» – предполагает периодическое прохождение работником комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о его повышении, перемещении или понижении в должности (рис. 1.3.4).



Рис. 1.3.4. Карьера «перепутье»

В зависимости от направленности карьерного продвижения («спад», «подъем»), а также с учетом целенаправленности и осознанности выбора, выделяют шесть типов карьерного процесса¹⁷:

1. *Целевая (линейная) карьера*. Сотрудник раз и навсегда выбирает направление своего карьерного развития, которому следует на протяжении всей жизни.

2. *Монотонная (стабильная) карьера*. Сотрудник намечает желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии.

3. *Спиральная карьера*. Сотрудник стремится к перемене видов деятельности, его карьерное продвижение – это освоение нового.

4. *Мимолетная (кратковременная) карьера*. Перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности.

5. *Стабилизационная (платообразная) карьера*. Личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет.

6. *Затухающая (снижающаяся) карьера*. Сотрудник растет до определенного уровня и остается с этим статусом до момента, когда начнется «затухание» – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

По скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы, а также с учетом перспективной ориентации и личного смысла карьеры различают следующие типы карьерного процесса, выделенные Е. Г. Молл на основании анализа российского опыта¹⁸:

1. *Суперавантурная карьера*. Предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности. Личностный смысл такой карьеры – обогащение, власть, обеспечение быстрого продвижения членам семьи. Может быть а) случайной, б) совместной (продвижение с более сильным лидером). Суперавантурные карьеры очень часто заканчиваются крахом. В России карьеры такого типа часто наблюдались в периоды социально-экономических кризисов.

2. *Авантурная карьера*. Характеризуется пропуском нескольких должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения. Возможно существенное изменение сферы деятельности. Личностный смысл карьеры – обогащение, власть, самореализация. Такой тип карьеры рас-

¹⁷ См. Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Указ соч. – С. 136.

¹⁸ См. Аширов Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – С. 334.

пространен в условиях выборности руководителей и отбора кадров на основании личной преданности.

3. *Традиционная (линейная) карьера*. Это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, возможно непродолжительное понижение в должности. Личностный смысл карьеры – накопление знаний, опыта, взаимодействия с людьми. Успешность карьеры во многом определяется целенаправленным планированием развития персонала в организации.

4. *Последовательно-кризисная карьера*. Средняя скорость продвижения, борьба за сохранение должности, ориентированность на личные интересы, постоянная адаптация к переменам.

5. *Прагматичная (структурная) карьера*. Данный вид карьеры характеризуется тем, что ее представители отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же уровня управления. Преимущество отдается личным интересам.

6. *Отбывающая карьера*. Для этой группы сотрудников карьера фактически завершена. Основная задача – удержать занимаемую позицию. Преобладает ориентация на личные интересы.

7. *Преобразующая карьера*. Высокая скорость продвижения, которая может иметь и скачкообразный, и постепенный характер. Личностный смысл карьеры – завоевание новых сфер, выдвижение выдающихся идей. Характерна направленность на будущее.

8. *Эволюционная карьера*. Должностное продвижение осуществляется вместе с ростом организации. Ориентация на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

Следующая типология учитывает, в какой степени карьерное продвижение определяется активностью и профессионализмом самого сотрудника¹⁹:

1. *Ситуационная карьера*. Поворотами в судьбе конкретного человека распоряжается случай.

2. *Карьера «от начальника»*. Этот тип карьеры во многом сходен с предыдущим: продвижение не зависит от воли сотрудника. Развитие карьеры определяется решениями руководства. Те, кто заинтересован в ней, поневоле формируют систему работы «под начальника», проявляют угодничество подхалимство, с одной стороны, и «подсживание», доносительство, с другой. Такой вид карьеры называют «зависимой», «угоднической» и т. п.

¹⁹См. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции : Учебник для студентов высш. учеб. заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – С. 329.

3. *Карьера «от развития объекта».* Социальный статус работника повышается по мере развития и укрупнения подразделения и организации.

4. *Собственноручная карьера.* Это карьера благодаря собственным усилиям и высокому уровню профессионализма работника.

5. *Карьера «по трупам».* Проявление карьеризма, предполагающее устранение конкурентов.

6. *Системная карьера.* Целенаправленное, осознанное построение карьеры. Работник стремится связать в единое целое различные составные части карьеры, не поддаваясь влиянию случайных факторов, противопоставив им системный подход и системные средства.

К. Торшина утверждает, что предпочитаемый тип карьерного процесса определяется личностными качествами человека, а именно самооценкой, уровнем притязаний, а также локусом контроля²⁰. В связи с этим выделены следующие шесть типов карьерного процесса (рис. 1.3.5).

1. *Альпинист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Это человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Он, как правило, проходит все ступени снизу доверху, делая следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хороший профессионал и менеджер, такой сотрудник полон решимости достичь вершины и будет ее штурмовать до победы. Ему почти не надо специально помогать, достаточно просто не мешать. Он не склонен к резким необдуманным решениям, и если не встречает серьезных помех в своем карьерном развитии, не бросит организацию даже в трудную минуту. О том, что ему необходимо, он скажет сам и добьется желаемого.

2. *Иллюзионист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Такой человек стремится к высотам и верит в свои силы. Он склонен использовать благоприятные обстоятельства и, как мастер создавать видимость, предпочитает казаться в большей степени, чем быть. Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет выгодного стечения обстоятельств, которые обеспечат продвижение. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Без угрызений совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку он ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений.

²⁰ См. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004.- С. 414.

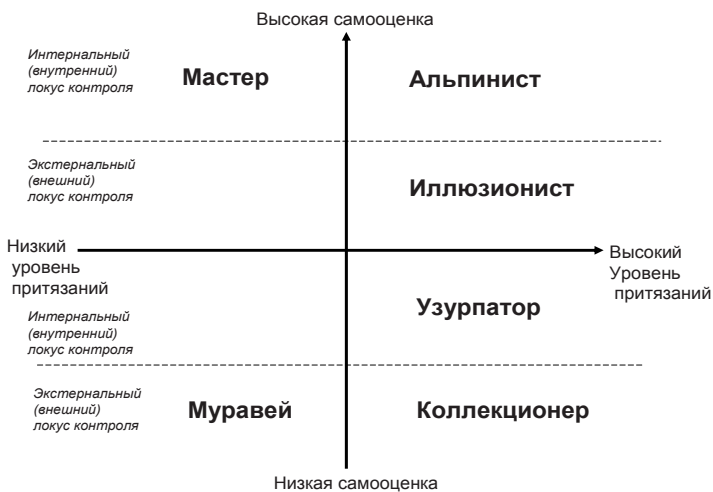


Рис. 1.3.5. Типы карьерного процесса

3. *Мастер* (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная насыщенная жизнь, ощущения движения вперед, а не вверх. Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Однако, если на этапе утраты интереса к прежней работе перед ним поставить новую интересную задачу, он увлекается ею и не оставляет организацию.

4. *Муравей* (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля). Может быть хорошим профессионалом в своем деле, но работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, так как боится совершить ошибку. Он не стремится к ответственности. Неожиданно предложенное повышение может его испугать. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства являются для него лучшей наградой. Продвигать его следует постепенно, при этом он нуждается в опоре в лице компетентных заместителей или руководителей.

5. *Коллекционер* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило,

почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутренне равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что хотел бы стать начальником. Его денежные притязания, как правило, намного выше его реальной стоимости. Однако, если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного наставника. Перед продвижением по службе также нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. *Узурпатор* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самокритике ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее в организации, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто произвольно расширяя свои полномочия. Успешно работает в стабильной ситуации, но когда ситуация становится неопределенной, решения принимает хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Для него важно видеть перспективы, которые он может достигнуть в организации, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до конечного результата должны заниматься его подчиненные.

Таким образом, существует много различных видов карьерного процесса. При этом не все они способствуют личностному росту и полноценной самореализации сотрудников. Некоторые из них ведут к проявлению дисфункционального и даже девиантного организационного поведения.

Оптимальным чаще всего считают карьерный процесс нормального типа (нормальная карьера). Основанием для этого служат данные исследований зависимости трудовой отдачи (эффективности труда) от стажа работы²¹ (рис. 1.3.6).

При освоении человеком нового вида деятельности происходит поступательное наращивание трудовой отдачи в течение стадий адаптации и прироста. По истечении пятилетнего срока выполнения деятельности наступает стадия «нулевого прироста», даже при условии высокой успешнос-

²¹ См. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / под общей редакцией В. П. Иванова. – М. : Издательство «Известия», 2003. – С. 204.

ти. Однако, если произошли какие-либо перемены в деятельности, вместо застоя или снижения продуктивности начинается новый этап адаптации, причем не с «нулевого» уровня отдачи, а с ранее достигнутого.

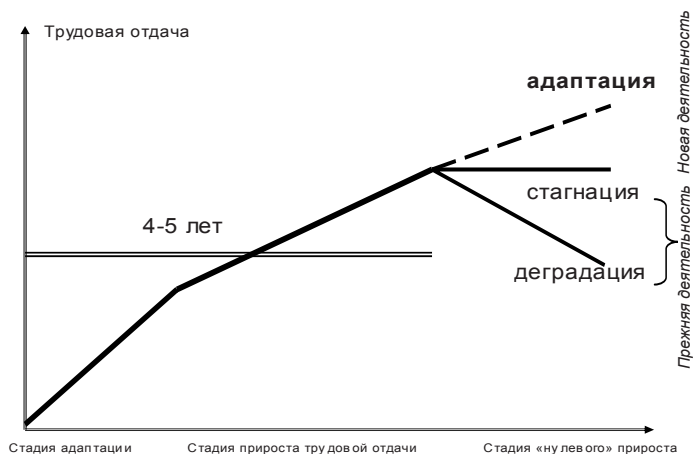


Рис. 1.3.6. Динамика трудовой отдачи в зависимости от стажа работы (выполнения деятельности)

Таким образом, карьерное продвижение (как по вертикали, так и по горизонтали) желательно осуществлять по завершении стадии прироста. В этом случае работник имеет возможность максимально полно реализовать свой потенциал, а также подготовиться к следующему этапу карьеры. Следовательно, создаются условия для непрерывного повышения эффективности деятельности.

Нормальность карьеры часто связывают не только с определенной скоростью продвижения, но и с его непрерывным восходящим характером. Реальный карьерный процесс может предполагать повороты и кризисы карьеры.

Поворот карьеры предполагает изменение карьерных целей, типа карьеры. Повороты могут быть следствием изменения социально-экономических условий, образа жизни человека, его ценностных ориентаций, интересов и т. п.

Карьерный кризис представляет собой ситуацию, в которой под угрозой оказывается возможность продолжения карьеры.

Следствиями карьерных кризисов могут быть карьерный тайм-аут и дауншифтинг.

Под карьерным тайм-аутом (time out) чаще всего понимается достаточно длительный перерыв в трудовой деятельности (обычно не менее года). Такой перерыв может быть необходим для отдыха в связи с профессиональным выгоранием, переутомлением сотрудника. Другой причиной тайм-аута является получение образования (в том случае, если нет возможности совмещать обучение с профессиональной деятельностью). Западные фирмы используют практику оплаты таких отпусков для ценных сотрудников.

Отечественные организации ограничиваются в лучшем случае гарантиями повторного трудоустройства.

Дауншифтинг представляет собой отказ от деловой карьеры. Слово «дауншифтинг» заимствовано из лексикона автомобилистов: так называется переключение коробки передач на меньшую скорость. В английском языке *downshifting* означает замедление или ослабление какого-то процесса.

В конце XX века термин дауншифтинг стал использоваться для обозначения жизненной философии «жизни ради себя», «отказа от чужих целей» (также применяется синоним Simple living). Причисляющие себя к *дауншифтерам* склонны отказываться от стремления к пропагандируемым общепринятым благам: постоянного увеличения материального капитала, должностного роста и т. д. Они предпочитают жизнь ради себя и/или семьи. Дауншифтерами называют людей, которые сознательно отказываются от солидной должности и высокой зарплаты в пользу жизни за городом, хобби и т. п. Таких людей еще называют эскапистами, от английского *escape* - «бегство».

Аномалии в карьерном процессе будут более подробно рассмотрены в главе 3.

Желательно, чтобы карьерный процесс был линейным и устойчивым, а также системным. Он должен предполагать активную, осознанную позицию индивида в отношении планирования и развития своей карьеры. Карьерный процесс должен обеспечивать личностный и профессиональный рост, снижать вероятность дисфункционального поведения и исключать девиантное. Вид карьерного процесса так же, как и тип карьеры, должен соответствовать карьерным целям и сложившимся экономическим, социальным и психологическим условиям их реализации.

Следует также учитывать, что в условиях нестабильности и динамичного социально-экономического развития все большее распространение получают виды карьерного процесса, предполагающие множественность проб, поворотов. Карьера требует от человека все большей гибкости и способности в течение всей жизни адаптироваться к меняющимся условиям.

1.4. Этапы карьеры

Карьера представляет собой длительный процесс, в котором можно выделить этапы.

Чаще всего этапы карьеры связывают с возрастными периодами.

Одной из наиболее известных возрастных периодизаций является нижеследующая, в которой акцентируется внимание на доминирующих потребностях человека²²:

1. *Предварительный этап* включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Он длится до 25 лет. На этом этапе происходит подготовка к трудовой деятельности, выбор профессии. За этот период человек может сменить несколько различных мест работы в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его. Наиболее актуальные потребности – в безопасности и социальном признании.

2. *Этап становления* длится от 25 до 30 лет. В этот период человек осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки и квалификацию, происходит профессиональное самоутверждение. На этом этапе продолжает быть актуальной потребность в безопасности. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать более высокую заработную плату. Доминируют также потребности в независимости и социальном признании.

3. *Этап продвижения* обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс повышения квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, расширяются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, идет процесс самоактуализации работника как личности. В этот период уделяется гораздо меньше внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда.

4. *Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самореализации. Появляется заслуженное уважение. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда,

²² См. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М., 2001. – С. 431.

проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях).

5. *Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию, осуществляются активные поиски достойной замены и обучение приемников. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического дискомфорта), уважение к себе и другим людям достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить и другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию.

6. На последнем, *пенсионном, этапе* карьера в данной организации (в виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были ранее невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и здоровье.

Другой вариант возрастной периодизации предложен М. Армстронгом²³. В ней выделяются три основных этапа карьеры:

- расширение (20-30 лет);
- укрепление (30-40 лет);
- самосовершенствование (40-60 лет).

По мнению М. Армстронга, на этапе самосовершенствования наблюдаются различия в типе карьерного процесса, который может приобретать характер роста, плато или спада (рис. 1.4.1).

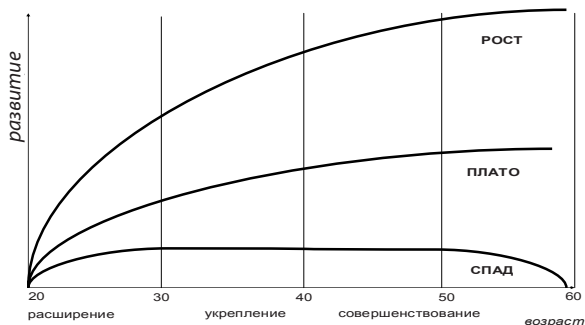


Рис. 1.4.1. Этапы карьеры и типы карьерного процесса по М. Армстронгу

²³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд / пер. с англ., под ред. С. К. Мордвина. – СПб.: Питер, 2009. – С. 383.

Несколько иные возрастные периодизации представлены Ю. Г. Одеговым²⁴ (рис. 1.4.2). Этот автор считает, что успешная карьера часто является результатом достижения определенных результатов к определенному возрасту. Продвижение людей по службе должно «идти в ногу» с их жизнью.

Описаны также стадии внутриорганизационной вертикальной карьеры²⁵:

1. *Стадия молодого специалиста.* На этом этапе молодые люди, получившие профессиональное образование, адаптируются к организационной среде.

2. *Начальная стадия карьеры.* Приобретенный опыт дает возможность вести самостоятельный участок работы. Возможен «провал» из-за неуверенности в себе.



Рис. 1.4.2. Возрастные стадии карьеры

3. *Начало управленческой деятельности.* Специалистам доверяют оперативное руководство и поручают оказывать помощь менее опытным коллегам. Большое значение на данной стадии имеет ротация. Для многих сотрудников данная стадия является стадией сохранения.

²⁴ Одегов Ю. Г. Указ. соч. С. 693.

²⁵ Там же. С. 696.

4. *Выявление лидеров.* Выдвижение на управленческие должности. Прохождение специальной подготовки на руководящие должности.

5. *Высшие уровни управления.* Специальная подготовка по формированию стратегического видения, чувства ответственности за положение дел во всей организации. Формирование стратегии организации и долгосрочное стратегическое планирование. Эффективное управление на стратегическом уровне обеспечивается наличием как профессионального, так и административного опыта.

Эти стадии могут быть соотнесены с возрастными этапами (рис 1.4.3).

Вместе с тем, как уже было отмечено, в современных условиях карьерный процесс становится все более сложным. Человек на протяжении своей трудовой биографии зачастую вынужден несколько раз менять тип карьеры, «все начинать сначала». Очень часто человек в наше время начинает карьеру и добивается высокой успешности в достаточно зрелом возрасте. Поэтому возрастные периодизации становятся не вполне удобными для планирования карьеры. В науке разработаны периодизации другого типа, не предполагающие жесткой привязки этапов к возрасту.



Рис. 1.4.3. Стадии внутриорганизационной карьеры

А. Н. Толстая рассматривает развитие карьеры не как линейное восхождение, а как сложный процесс, для которого характерны этапы кризисов, повторы цепочки этапов. Основных этапов в эволюции индивидуальной карьеры девять²⁶:

²⁶ См. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология : учебное пособие. – СПб. : Изд-во «Речь», 2000. – С. 205.

1. *Обдумывание будущего рода занятий.* На этом этапе представление о карьере ограничено профессиональными стереотипами, а критерии успеха еще размыты, личность пока только готовится начать процесс обучения, соответствующий данной профессии.

2. *Образование и тренировка.* Получение профессионального образования. Этот этап во многом зависит от требований конкретной профессии.

3. *Вхождение личности в мир профессии.* Для большинства людей, независимо от подготовки, возникает момент «шока от реальности». Главная психологическая проблема на этом этапе - проблема адаптации. По мере того, как человек узнает о реалиях своей работы и о своих возможностях в ней, происходит формирование профессиональной «Я-концепции».

4. *Профессиональное научение и дальнейшая специализация* индивида в условиях конкретной организации. Длительность этого этапа зависит от профессии, организации, сложности работы и т. д.

5. *Достижение членства в организации.* Человек осознает значимый образ себя как члена организации, как профессионала. Выявлены личные мотивы и личные ценности, возникает ощущение своего таланта, происходит осознание своих сил и слабостей.

6. *Принятие решения о своем членстве в организации* в случае неудовлетворенности ею или больших возможностей профессионального роста в другой организации. Обычно это происходит в первые 5-10 лет карьеры.

7. *Кризис.* Большинство людей к середине карьеры проходят через период переоценки себя и своей карьеры. Это происходит даже в том случае, когда карьера складывалась хорошо. Возникают вопросы о правильности первоначального выбора профессии, об уровне достижений, о будущем пути развития, оцениваются масштаб достигнутого, степень затраченных усилий, перспективы продолжения или смены рода деятельности и стратегий действий на оставшийся период профессиональной жизни. Такая переоценка создает базу для принятия решения о дальнейшем пути личности в сфере карьеры.

8. *Снижение вовлеченности* в профессию и приготовление к уходу на пенсию. Для некоторых людей это приготовление принимает форму отрицания: напряжение, возникающее в связи с перспективой возможного прекращения профессиональных занятий.

9. *Уход на пенсию.* На этом этапе происходит трансформация профессионального образа «Я», когда человек расстается с профессиональной ролью.

Длительность каждого этапа, согласно А. Н. Толстой, различна и не всегда жестко связана с возрастом. Если человек меняет профессию или тип карьеры, этапы могут повторяться.

Другой подход к периодизации карьеры предложен Д. Осгудом, который выделяет семь этапов трансформации индивидуальных карьерных установок²⁷:

1. *Идеализация действительности.* Для этого начального этапа карьеры характерны большие надежды, ожидания и энтузиазм.

2. *Крушение надежд.* У человека возникает осознание разрыва между преувеличенными ожиданиями и желаниями, с одной стороны, и реальными обстоятельствами – с другой. Появляется чувство тревоги и беспокойства.

3. *Вызов всему и неповиновение* (скрытые и явные). Пережив этап крушения надежд, человек приходит к заключению, что дела, очевидно, не пойдут так, как хотелось бы, если он не предпримет каких-либо определенных действий.

4. *Уход от дел.* Этот этап наступает тогда, когда человек начинает чувствовать, что больше не имеет смысла даже пытаться как-то изменить ход событий.

5. *Осознание.* Этот этап характеризуется чувством ответственности и желанием изменить что-то в себе.

6. *Решительность.* Волевое усилие позволяет на этом этапе перейти к реальным действиям.

7. *Убежденность.* Основная характеристика этого этапа – активное, постоянное желание улучшить положение дел.

Последовательность, в которой эти этапы объективируются у разных людей, по мнению Д. Осгуда, не является постоянной. Некоторые из них могут быть пропущены, некоторые – повторяются.

Данная периодизация особенно удобна при работе с молодыми специалистами, так как детально рассматривает именно начальные этапы карьеры.

Интересный подход к проблеме этапов карьеры предложен С. Н. Паркинсоном²⁸. Этапы карьеры определяются как периоды с различными задачами профессионального развития и карьерными интересами. Карьерный путь начинается с возраста, в котором человек получает базовое профессиональное образование. Каждый последующий этап – «пора» – имеет строго определенную длительность (таблица 1.4.1).

Кроме того, С. Н. Паркинсон подчеркивает, что карьера может развиваться как по благоприятному, так и неблагоприятному сценарию.

Благоприятный сценарий имеет место, когда в организации созданы условия для профессионального и должностного роста персонала. Благоприятный сценарий в максимальной степени способствует самореализации работников. В этом случае карьера имеет большую продолжительность (10 этапов).

Если же таких условий не создано и карьерные притязания сотрудников не реализуются, то разворачивается неблагоприятный сценарий. Ра-

²⁷ См. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 206.

²⁸ См. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 202.

Таблица 1.4.1

Этапы карьеры по С. Н. Паркинсону

Этап	Длительность	Этап	Длительность
<i>Благоприятный сценарий</i>			
1) пора готовности (Г);		6) пора достижений (Д)	$D = A + 7$
2) пора благоразумия (Б)	$B = Г + 3^{29}$	7) пора наград (Н)	$H = Д + 9$
3) пора выдвижения (В)	$V = Б + 7$	8) пора важности (ВВ)	$ВВ = Н + 6$
4) пора ответственности (О)	$O = В + 5$	9) пора мудрости (М)	$M = ВВ + 3$
5) пора авторитета (А)	$A = O + 3$	10) пора тупика (Т)	$T = M + 7$
<i>Неблагоприятный сценарий</i>			
То же		6) пора краха (К)	$K = A + 7$
		7) пора зависти (З)	$Z = K + 9$
		8) пора смирения (С)	$C = Z + 4$

ботники переживают крах надежд (пора 6), затем наступает весьма опасный для организации этап зависти (пора 7), во время которого повышается вероятность проявления различных форм асоциального организационного поведения. Заканчивается карьера порой смирения, для которой характерны невысокая мотивация трудовой деятельности. В условиях неблагоприятного сценария резко снижается эффективность деятельности сотрудников, формируются конфликтные межличностные отношения, усиливаются организационные и карьерные стрессы.

По мнению С. Н. Паркинсона, тип сценария (его благоприятность) определяется, прежде всего, кадровой политикой организации.

Концепция С. Н. Паркинсона интересна и тем, что демонстрирует несостоятельность распространенных в настоящее время возрастных стереотипов. Если предположить, что сотрудник получил базовое профессиональное образование (пора готовности) в 22-24 года, то наивысшей своей продуктивности (пора достижений: продолжительность 7 лет) он достигает в возрасте 40(42)-47(49) лет. Вместе с тем в наше время довольно распространено представление о том, что человека не следует рассматривать как перспективного сотрудника по достижении им 40- и даже 35-летнего возраста (это, в частности, находит отражение в объявлениях о найме). Данные стереотипные представления отражают опыт реализации неблагоприятных сценариев, лишают организации квалифицированных кадров и являются следствием некомпетентности руководителей и специалистов кадровых служб.

Согласно С. Н. Паркинсону, при условии успешной самореализации (в условиях благоприятного сценария) человек остается для организации

²⁹ Цифрами обозначена длительность периода в годах.

ценным сотрудником до достижения им весьма зрелого возраста (70 лет и старше). Взгляды С. Н. Паркинсона подтверждают возможность так называемой «карьеры третьего возраста» – карьеры после достижения пенсионного возраста и выхода на пенсию. В наше время человек по достижении 55-60-летнего возраста зачастую не утрачивает стремления к успеху. На этом этапе возможна переориентация на другие сферы самореализации: например, с деловой карьеры на карьеру в сфере досуга. Вместе с тем возможно и сохранение высокой значимости деловой карьеры, в том числе начало новой карьеры.

Периодизации карьеры показывают, что карьерный процесс имеет внутреннюю логику, которую следует учитывать при планировании карьеры. Человеку целесообразно готовить себя к последующим этапам карьеры, учитывая возможность переживания нормативных кризисов.

Поскольку семейная и профессиональная сферы жизни человека тесно взаимосвязаны, весьма важно согласовывать этапы карьеры с этапами жизненного цикла семьи.

По мнению В. Сатир, в семейной жизни можно выделить 10 этапов, каждый из которых сопровождается кризисами и поэтому требует подготовительного периода³⁰: 1) зачатие, беременность и рождение ребенка; 2) начало освоения ребенком речи; 3) ребенок налаживает отношения с внешней средой, чаще всего это происходит в школе; 4) ребенок вступает в подростковый возраст; 5) ребенок становится взрослым и покидает дом; 6) молодые люди женятся, и в семью входят невестки и зятья; 7) наступление климакса в жизни женщины; 8) уменьшение сексуальной активности у мужчин; 9) родители становятся бабушками и дедушками; 10) смерть одного из супругов, а потом и другого.

В некоторые периоды жизни возможно переживание кризисных этапов в обеих сферах. В этом случае интересы семьи могут вступать в конфликт с интересами развития карьеры. Например, на этапе 3, по С. Н. Паркинсону, (пора выдвижения) зачастую принимается решение о рождении ребенка, в семье имеются маленькие дети, старшие дети вступают в подростковый период. Такая ситуация требует умения определять приоритеты.

Однако далеко не всегда кризис в одной сфере усугубляет кризис в другой. Ориентация на решении карьерных задач помогает сгладить переживание кризисов на 5-м и последующих этапах жизненного цикла семьи.

Знание этапов семейной жизни и развития карьеры, согласованное планирование способствуют гармонизации жизни и повышению успешности.

³⁰ См. Алешина Ю. Е. Указ. соч. С. 92-113.

1.5. Карьерный потенциал личности

Карьерный потенциал личности – это совокупность субъективных факторов, определяющих карьерный процесс.

По мнению В. К. Шаповалова и О. В. Минкиной, карьерный потенциал имеет следующую структуру³¹:

- психофизиологические характеристики индивида (склонности и способности, здоровье, работоспособность);

- личностные характеристики (потребности, интересы, мотивы, личностные качества);

- компетентности;

- жизненные и карьерные ориентации.

В науке используется также термин «карьерная ДНК», введенный Биллом и Майклом Фаустами. Это способности и компетенции индивида, являющиеся «перемещаемыми активами»³². Структура «карьерной ДНК» включает социальные, рабочие функциональные, поведенческие способности и компетенции.

В настоящее время в структуре карьерного потенциала особое внимание уделяется карьерным притязаниям и установкам.

Карьерные притязания отражают уровень притязаний личности, т. е. сложность задач и желаемый уровень самооценки в отношении профессионального развития.

Карьерные ориентации – это социальные установки индивида, отражающие значимость карьеры и предпочитаемый тип карьеры.

В зависимости от того, ориентирован ли сотрудник на горизонтальную или вертикальную карьеру, его относят к одному из двух типов или моделей: «человек иерархический» или «человек профессиональный» (таблица 1.5.1)³³:

Типологии карьерных ориентаций будут подробно рассмотрены в Главе 2.

Карьерные притязания и карьерные ориентации формируются у человека достаточно рано: до начала профессиональной деятельности.

Согласно теории профессионального самоопределения Д. Сьюпера³⁴, в возрасте до 14 лет (этап роста) начинает развиваться «Я-концепция» личности, в том числе и «профессиональная Я-концепция».

В своих играх дети как бы апробируют разные роли, у них появляются интересы, которые могут повлиять на будущую карьеру. На следующем

³¹ Шаповалов В. К., Минкина О. В. Указ. соч. С. 65.

³² Там же. С. 225.

³³ Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие; 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КРОНУС, 2007. – С. 383.

³⁴ См. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004.– С. 409.

Две «модели человека» в карьере

Модель	Характеристика	Направление продвижения
«Человек иерархический»	Стремится занять в организации более высокое положение, считает, что недостаток возможностей и ресурсов не позволяет ему реализовать свои планы	Вертикальная карьера
«Человек профессиональный»	Акцентирует внимание на индивидуальной деятельности, имеет высокий уровень запросов, осведомленности, сознательности и восприимчивости, развивает в себе способность к систематическому непрерывному обучению, нуждается в ощущении причастности к делам организации, в демократическом стиле управления	Горизонтальная карьера

этапе (этапе исследования), который продолжается от 15 до 24 лет, юноши и девушки пытаются разобраться в своих потребностях, интересах, возможностях. Самоанализ способствует формированию вариантов желательной карьеры. Хейвингерст³⁵ утверждает, что в возрасте от 5 до 10 лет происходит «идентификация с работником» – дети отождествляют себя со своими работающими родственниками, и намерение работать становится частью их «Я-концепции». В возрасте от 10 до 15 лет происходит «приобретение основных трудовых навыков и формирование трудолюбия». В 15-25 лет происходит «приобретение конкретной профессиональной идентичности».

Таким образом, формирование карьерных притязаний и карьерных ориентаций являются естественными процессами развития личности и профессионального самоопределения, которые начинаются в раннем детстве. Однако внутренние психологические условия для их полного оформления складываются в юношеском возрасте. Выбор карьеры и ее последующее развитие осуществляются в соответствии с карьерными притязаниями и карьерными установками человека.

Карьерные притязания и карьерные установки не следует отождествлять с карьеризмом.

Понятие «карьеризм» мы находим преимущественно в толковых словарях. В общественном сознании карьеризм жестко ассоциируется с эгоистическими, корыстными устремлениями и борьбой за их реализацию. Это показывает анализ определений, данных в толковых и энциклопедических словарях разных лет издания.

Как научный термин «карьеризм» получил такое толкование:

³⁵ См. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – С. 410.

- отрицательное качество человека, который подчиняет всю свою профессиональную и общественную деятельность достижению цели продвижения по службе»³⁶;

- безудержная активность в профессионально неоправданном должностном продвижении, преследующая сугубо эгоистичные, как правило, ультракорыстные цели³⁷.

Таким образом, в случае карьеризма карьера рассматривается не как путь самореализации личности, а как средство удовлетворения корыстных потребностей, при этом гипертрофируется значение внешней составляющей карьеры – должностного продвижения. Карьеризм признается проявлением асоциального и даже девиантного организационного поведения.

В случае карьеризма карьерный процесс может принимать форму карьеры «по трупам» или «угоднической» карьеры.

В организации необходимо создавать условия для реализации карьерных притязаний как стремления к личностному росту и самореализации.

1.6. Новое отношение к деловой карьере

Многие исследователи отмечают, что на рубеже XX и XXI веков существенно изменилось отношение к карьере. Это касается позиций как сотрудников, так и организаций.

Карьера остается одним из наиболее значимых мотивов трудовой деятельности. Вместе с тем предпочтения в отношении карьеры существенным образом изменились. Как утверждает В. А. Спивак³⁸, в наше время произошел отказ от традиционного мнения, что профессиональный успех сотрудника определяется занимаемой им должностью, объемом власти в организации. Большее значение придается влиятельности работника, которая не связана напрямую с формальным статусом. Можно занимать высокий пост в организации, но не обладать реальным влиянием. В этом случае удовлетворенность трудом сотрудника низкая, а уровень стресса – высокий. И наоборот, работая на скромном месте, работник может быть достаточно влиятельным лицом в организации. Такая ситуация часто обеспечивает высокий уровень удовлетворенности. Карьера все чаще рассматривается как приращение профессионализма, опыта.

В. А. Спивак подчеркивает, что в условиях усиления конкурентной борьбы, совершенствования информационных технологий, усиления внимания к потребителю, роста сектора услуг, развития малого бизнеса и организа-

³⁶ Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 647.

³⁷ Управление персоналом государственной службы : Уч. пособие. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – С. 158.

³⁸ См. Спивак В. А. Указ. соч. С. 553.

ций с «плоской» структурой карьера теряет одномерность и становится сложным, многообразным и субъективным процессом (таблица 1.6.1).

Таблица 1.6.1

Старые и новые условия карьеры³⁹

Раньше	Теперь
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность работой
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечивать себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие – дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все люди занимали такие позиции, которые обеспечивают результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, их потребности в развитии всегда должны соответствовать потребностям компании, ее клиентов и общества.

Дж. Шермерорн, Дж. Хант и Р. Осборн⁴⁰ отмечают, что представления о том, что такое карьера и чем определяется ее успех, существенным образом меняются в условиях новых рабочих мест. Постоянные перемены заставляют пересматривать и заново переоценивать профессиональный рост. Предприятия становятся все мельче по размеру, количество сотрудников на них уменьшается, все чаще имеет место отказ от традиционных организаций. Поэтому все больше внимания уделяется горизонтальным и кросс-функциональным взаимосвязям. Все большее значение придается непрерывному образованию. В данной ситуации старые представления о

³⁹ Там же. С. 548.

⁴⁰ Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение; – 8-е издание; пер. с англ. под редакцией Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – С. 181.

карьере в рамках одной организации, которая ответственна за карьерный рост человека, все больше устаревают.

Ч. Хэнди отстаивает идею о том, что главным субъектом управления карьерой сегодня является не организация, а сам сотрудник. Каждый человек должен взять на себя ответственность за свою собственную карьеру и быть готовым к неизбежным трудностям и изменениям, создав запас навыков⁴¹.

Г. Десслер утверждает, что психологический контракт работодателей с работниками изменился⁴². Работники все чаще рассматривают работу в конкретной организации как этап в карьере. Для них имеет все большее значение не устройство на работу как таковое, но возможности квалификационного роста, обучения и т. п. Это означает, что сегодня необходимо разрабатывать технологии управления персоналом, соответствующие не только интересам организации, но и долгосрочным интересам самих сотрудников. Необходимо создание условий для того, чтобы люди могли

Таблица 1.6.2

Две точки зрения на карьеру

Мероприятие управления персоналом	Традиционная точка зрения	Теория продвижения по службе
Планирование управления персоналом	Анализ работы, навыков и задач – настоящих и будущих. Проектирование потребностей. Использование статистических данных.	Дополнение информации о личных интересах, предпочтениях работника
Обучение и развитие работников	Предоставление возможности для проверки уровня образования, навыков и отношения работника к своим обязанностям	Предоставление информации о плане карьеры. Дополнение: ориентации индивидуального роста
Оценка исполнения	Оценка и /или выдача отзывов	Дополнение планов развития и установление индивидуальных целей
Найм и назначение на должность	Соотношение нужд организации с личными нуждами	Объединение индивидуальных и организационных интересов на основе ряда факторов, включая интересы карьерного роста работника
Поощрения и премии	Награждения за затраченное время, талант, продуктивность и т. д.	Дополнительная оплата не связанных с работой действий, например, активного участия в общественных мероприятиях

⁴¹ Хэнди Ч. Время безрассудства. – СПб. : Питер, 2001.

⁴² Десслер Г. Управление персоналом [пер. с англ.]. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – С. 372.

реализовать свой потенциал. Изменения кадровой политики в отношении управления карьерой показаны в таблице 1.6.2.

У. Р. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо отмечают, что в современных условиях все меньше компаний предлагают персоналу гарантию занятости. Основная причина этого – стремительный технический прогресс, приводящий к устареванию и видоизменению профессий. Взамен гарантии занятости предлагается гарантия карьеры – развитие пользующихся спросом навыков, делающих сотрудников конкурентоспособными на рынке труда. Люди, в свою очередь, все чаще становятся приверженными своей карьере, а не организации⁴³.

Гордон Миллер считает, что в наше время возникает новое мышление, именуемое «стратегией перескакивания с места на место» (Job Jumping)⁴⁴. Она заменила старые представления о том, что по карьерной лестнице надо долго и упорно карабкаться. Данная стратегия позволяет найти работу, которая нравится, и установить баланс между ней и нерабочим временем (личной жизнью).

1.7. Управление деловой карьерой

Для успешности карьеры очень важны осознанные, целенаправленные усилия по ее планированию и развитию, т. е. управление карьерой.

А. И. Турчинов определяет *управление карьерой* как комплексную технологию воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации. При этом подчеркивается, что в этой кадровой технологии выражена квинтэссенция управления персоналом в организации⁴⁵.

А. Я. Кибанов под управлением карьерой понимает комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации⁴⁶.

⁴³ Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 299.

⁴⁴ Музыченко В. В. Указ. соч. С. 332.

⁴⁵ Управление персоналом : Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – С. 362.

⁴⁶ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : Учебник; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2007. – С. 295.

По мнению Н. А. Аверина, управление карьерой заключается в том, что после принятия работника на работу в организацию и до его предполагаемого увольнения линейный руководитель и кадровая служба организует его планомерное продвижение по рабочим местам и должностям⁴⁷.

Управление карьерой соответствует интересам организации и отдельных работников. Сотрудник заинтересован в создании условий для самореализации и роста в профессиональной сфере, обеспечении конкурентоспособности на рынке труда. Организации необходимы мотивированные и лояльные сотрудники, ориентированные на постоянное развитие.

В связи с этим управление карьерой в современных организациях рекомендуется осуществлять в соответствии с моделью партнерства⁴⁸. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и кадровой службы (рис.1.7.1).

Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры (является владельцем процесса). Руководитель выступает в качестве наставника. Кадровая служба играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры персонала в организации.

Механизмами взаимодействия организации и сотрудников при управлении карьерой являются⁴⁹:

- механизмы развития (саморазвитие и адаптация, наставничество, последовательное ступенчатое восхождение);
- механизмы отбора (оценка, конкуренция, самопрезентация);
- механизмы продвижения (ротация, вертикальное перемещение).

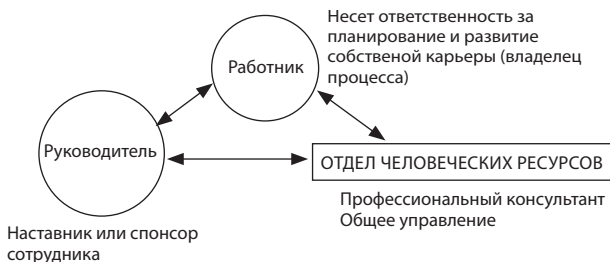


Рис. 1.7.1. Модель партнерства

⁴⁷ Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие. – 3-е изд. – М. : Флинта : МПСИ, 2005. – С. 55.

⁴⁸ См. Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет / Изд. 6-е, перереб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – С. 148.

⁴⁹ См. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника : Учеб. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 243.

Взаимодействие сотрудника и организации в процессе управления карьерой отражены на рис. 1.7.2.

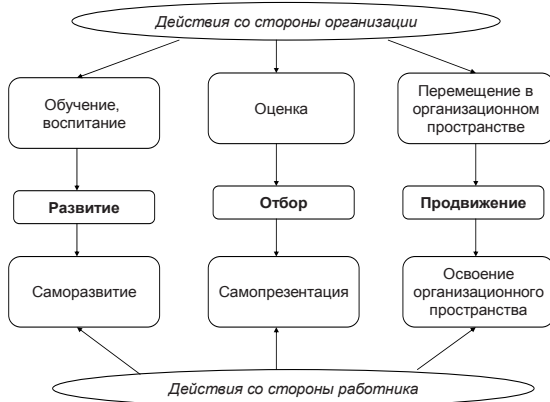


Рис. 1.7.2. Принципиальная схема взаимодействия организации и работника в процессе управления карьерой по Н. И. Шаталовой

А. Я. Кибанов считает, что в управлении карьерой должна принимать участие и профсоюзная организация⁵⁰. При этом распределение функций между основными субъектами управления карьерой должно быть следующим (таблица 1.7.1):

Таблица 1.7.1

Функциональные взаимосвязи
в процессе управления деловой карьерой в организации по А. Я. Кибанову

Функции	Дирекция	Служба управления персоналом	Начальники отделов	Профсоюзный комитет
1. Составление планов управления деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	У	С
2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров	Р	О	П	С
3. Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У	С
4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Р	О	П	У
5. Повышение квалификации работников, зачисленных резерв	Р	О	У	С

⁵⁰ Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2001. – С. 440.

6. Оформление в резерв и перемещение по должностям	Р	О	П	У
7. Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом	Р	О	П	С
8. Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников	Р	О	П	С
9. создание резерва кадров на выдвижение	Р	О	У	С
10. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой	Р	О	П	У
11. Изучение движения кадров	Р	О	П	С
12. Обеспечение составления отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	С
13. Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры	Р	О	П	С
14. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров	Р	О	У	У
15. Выполнение программы работы с кадровым резервом	Р	О	П	С

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении данной функции;

П – представляет исходные данные для выполнения функции;

Р – принимает решение, утверждает документ.

Управление карьерой в организации в рамках модели партнерства имеет систематичный и циклический характер.

Различают карьерный цикл работника и цикл управления карьерой. *Карьерный цикл работника* – это периодически повторяющаяся последовательность этапов карьерного продвижения. Г. Р. Латфуллин и О. Н. Громова⁵¹ выделяют следующие основные элементы карьерного цикла работника (рис. 1.7.3).

⁵¹ Организационное поведение : Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громоной. – СПб. : Питер, 2006. – С. 359.

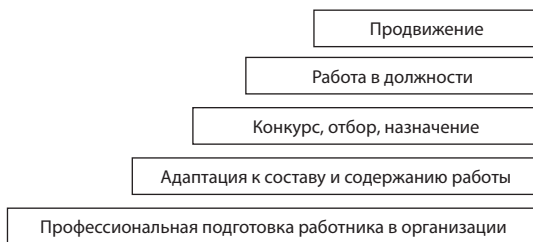


Рис. 1.7.3. Карьерный цикл работника

Цикл управления карьерой – это периодически повторяющиеся процедуры проектирования, разработки и осуществления целенаправленного воздействия на карьерный цикл работника.

В 1998-2000 гг. в корпорации «Энергия» учеными Государственного университета управления была разработана и внедрена модель управления карьерным циклом менеджера⁵². Она позволила создать универсальный механизм организации карьеры менеджера на основании эффективного освоения и осуществления этапов карьерного цикла, взаимодействующего с циклом управления карьерой (рис. 1.7.4.).

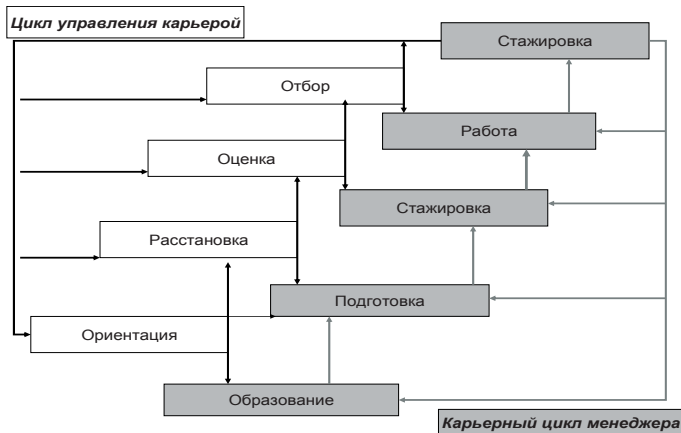


Рис. 1.7.4. Модель управления карьерным циклом менеджера

В современной научной литературе предложено несколько систем управления карьерой. Одной из наиболее известных является следующая (рис. 1.7.5).

⁵² Там же. С. 361.



Рис. 1.7.5. Система управления карьерой⁵³

Работа по управлению карьерой должна начинаться с поступления сотрудников в организацию. После прохождения этапа ориентации в организации сотрудники проходят обучение планированию карьеры, во время которого они осваивают необходимые технологии и осуществляют самодиагностику. Содержание обучения подробно рассмотрено в Главе 2.

В течение последующей работы в должности сотрудники осуществляют уточнение карьерных целей, изучают возможности их реализации в организации. Они получают от организации необходимую информацию, консультации.

После того, как сотрудник в достаточной степени проявит себя в трудовой деятельности, составляется официальный индивидуальный план развития карьеры как документ, отражающий взаимные обязательства сотрудника и организации. Дальнейшее профессиональное развитие сотрудника осуществляется в соответствии с этим планом. План может включать различные виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения,

⁵³См. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – С. 175.

стажировки, участие в конкурсах и др. Процедуры деловой оценки позволяют оценить успешность карьерного развития и корректировать план. В случае наличия вакансии, соответствующей интересам, склонностям и компетентности сотрудника, осуществляется его продвижение в должности.

М. Армстронг предлагает во многом сходную систему управления карьерой в организации (рис. 1.7.6)⁵⁴, но уделяет большее внимание разработке общей политики управления карьерой и связи управления карьерой с прогнозированием трудовых ресурсов.

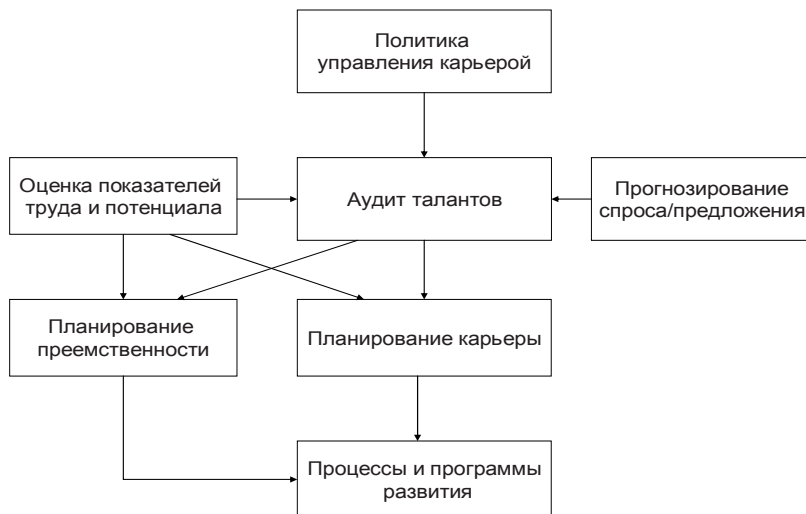


Рис. 1.7.6. Модель управления карьерой по М. Армстронгу

Политика управления карьерой предполагает ответы на ряд вопросов. Прежде всего, организация должна решить, будет ли она «создавать или покупать кадры»: выращивать своих собственных специалистов («таланты») или привлекать квалифицированных сотрудников извне. Другой вопрос состоит в том, следует ли ориентироваться на сегодняшние требования к специалистам или на будущее. М. Армстронг подчеркивает, что сегодня работодатели, которые верят в долгосрочное планирование карьеры и разрабатывают стратегические планы развития карьеры, встречаются достаточно редко. При разработке политики управления карьерой следует также определиться, каким категориям сотрудников следует уделять внимание. Например, может существовать политика в отношении тех

⁵⁴ Армстронг М. Указ соч. С. 384.

менеджеров, которые достигли карьерного плато (создание условий для дальнейшего роста, стимулирование ухода в другие организации и т. п.).

Аудит талантов – это исследование талантов сотрудников в соответствии с прогнозами спроса и оценками показателей работы. Под талантами понимаются потенциальные способности сотрудников.

Цель оценки показателей труда и потенциала заключается в том, чтобы выявить потребности в обучении и развитии, информировать руководство о направлении развития карьеры отдельного сотрудника и выявить тех, кто обладает потенциалом для продвижения.

Прогнозирование спроса и предложения составляют, используя методы планирования человеческих ресурсов и техники моделирования.

Планирование преемственности позволяет ответить на три фундаментальных вопроса:

1. Есть ли достаточное количество потенциальных преемников – подходящих сотрудников, которые способны играть ключевые роли в долгосрочной перспективе?
2. Достаточно ли они хороши для этого?
3. Обладают ли они навыками и свойствами, которые будут необходимы в будущем?

Планирование карьеры использует всю информацию, которую дают оценка требований, оценка показателей труда и потенциала, планы преемственности руководства, и переводит ее на язык индивидуальных программ карьерного роста и общих мероприятий по повышению квалификации руководителей, консультирования по вопросам развития карьеры и наставнической деятельности.

Ю. Г. Одегов⁵⁵ предлагает следующую модель управления карьерой персонала (рис. 1.7.7).

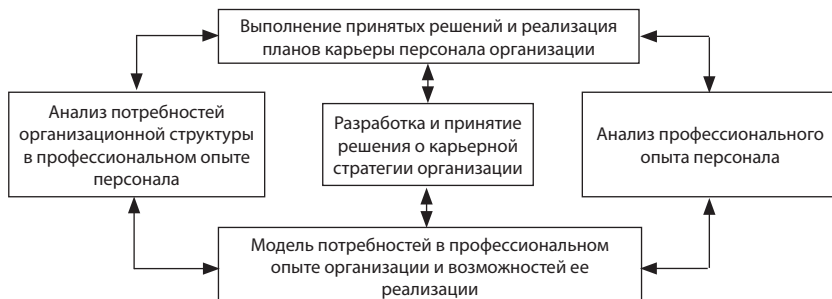


Рис. 1.7.7. Управление карьерой по Ю. Г. Одегову

⁵⁵ Одегов Ю. Г. Указ. соч. С. 700.

Управление карьерой осуществляется на индивидуальном и организационном уровнях (рис. 1.7.8).

Управление карьерой



	Планирование	Развитие
Индивидуальный уровень	Определение карьерных целей и способов их достижения	Реализация карьерных планов: овладение навыками, знаниями, опытом
Организационный уровень	Определение организацией путей и направлений развития персонала	Официальная политика организации, направленная на создание условий для развития персонала

Рис. 1.7.8. Управление карьерой на индивидуальном и организационном уровнях

Управление карьерой направлено на достижение следующих организационных и индивидуальных целей (таблица 1.7.9):

Таблица 1.7.9

Цели управления карьерой⁵⁶

Со стороны организации	Со стороны персонала (индивидов)
Эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и реализации задач организации	Достижение более высокого профессионального и должностного статуса в организации, возможность более высокой оплаты труда
Своевременное обеспечение организации необходимым количеством персонала с соответствующей профессиональной подготовкой	Получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы
Создание стимулов для трудовой отдачи и профессионального развития персонала	Развитие профессиональных способностей в организации
Обеспечение относительно стабильного состава персонала, способного аккумулировать профессиональный опыт и корпоративную культуру	Обеспечение возможностей самореализации

⁵⁶ Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / под общей редакцией В. П. Иванова. – М. : Издательство «Известия», 2003. – С. 197.

К условиям *управления карьерой* относят⁵⁷:

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;
- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;
- признание профессионального опыта, способностей сотрудников важнейшей ценностью на всех уровнях управления;
- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;
- высокий статус кадровой службы и наличие компетентных специалистов по управлению карьерой персонала;
- относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства.

Управление карьерой может быть реализовано посредством решения следующих задач:

1. *Планирование* индивидуального профессионального развития и должностного перемещения сотрудников.

2. *Организация* обретения сотрудниками необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта как внутри организации, так и вне ее путем профессионального обучения, стажировок (в своей организации или вне ее) и др.

3. *Активизация (мотивация)* деятельности персонала с целью побуждения раскрытия собственного потенциала (создание мотивационной среды).

4. *Регулирование и координация* включенности сотрудников в выполнение задач карьерной стратегии (выполнения плана индивидуального профессионального развития), а также усилий сотрудника и возможностей организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития и плана кадрового обеспечения.

5. *Анализ и оценка* результатов и способов деятельности, личностных и профессиональных качеств сотрудников, уровня их профессионального опыта.

6. *Контроль* деятельности сотрудников, их профессионального и должностного роста, рационального использования их профессионального опыта в организации (должностного перемещения, реализации плана индивидуального профессионального развития и др.).

Управление карьерой предполагает использования различных персонал-технологий: планирования карьеры, формирования кадрового резерва, деловой оценки и др.

⁵⁷ Управление персоналом : Учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – С. 362.

Основными принципами карьерного продвижения персонала призна- ны⁵⁸:

1) принцип последовательного, планомерного непрерывного движе- ния сотрудников внутри организации;

2) принцип равенства возможностей при карьерном росте – одинако- вые условия и критерии для всех сотрудников;

3) принцип преемственности – использование знаний, навыков и уме- ний, накопленных на предшествующих этапах карьеры;

4) максимального срока пребывания в должности – сочетание профес- сионального и должностного роста;

5) принцип динамики функций управления по мере изменения уровня управления – увеличение объема стратегических функций;

6) материальной и моральной заинтересованности – карьерный рост следует стимулировать.

При управлении карьерой на индивидуальном уровне руководствуют- ся следующими принципами⁵⁹:

1) принцип непрерывности – ни одна из достигнутых карьерных целей не рассматривается как окончательная и не служит поводом для остановки;

2) принцип осмысленности – любое карьерное действие должно быть це- лесообразным, осуществляться сообразно индивидуальным и общим целям;

3) принцип соразмерности – скорость продвижения поддерживается соразмерностью с общим движением (успешная карьера – это про- движение в группе лидеров);

4) принцип маневренности – изменения карьерной стратегии и планов в зависимости от обстоятельств;

5) принцип экономичности – стремление получить наивысший резуль- тат при наименьших затратах;

6) принцип заметности – целесообразность как можно раньше обра- тить внимание руководства и общественности на свои достижения.

Принято считать, что управление карьерой особенно актуально в сле- дующих условиях⁶⁰:

- организация ориентирована на «выращивание сотрудников внутри фирмы: руководство уверено, что преданный и компетентный персонал получается только из тех, кто работает в компании с самого начала;

⁵⁸ Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом : Учебник. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2006. – С. 255.

⁵⁹ Служебная карьера / Под редакцией Е. В. Охотского. – М. : Экономика. – 1998. – С. 25.

⁶⁰ Лучшие HR решения : сб. ст. – М. : Вершина, 2006. – С. 128.

- организация динамично развивается и постоянно реализует новые проекты;
 - организация превращается в сложную структуру с разветвленной иерархией;
 - в организации растет или держится на высоком уровне текучесть кадров среди рядового персонала и среднего менеджмента;
 - топ-менеджеры не заинтересованы в результатах своей работы и мотивация управленческих кадров – не самая сильная сторона организации.
- Управление карьерой является важнейшей составляющей политики развития персонала.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что такое «деловая карьера»?
2. Каковы основные виды деловой карьеры? К какому типу относится ваша карьера? Какой тип карьеры вы считаете для себя идеальным?
3. Назовите основные виды карьерного процесса. К какому виду относится ваша карьера?
4. Перечислите основные этапы карьеры. На каком этапе карьеры вы находитесь?
5. Каким образом должностная карьера связана с профессиональной?
6. Что такое управление карьерой?
7. Кто является субъектом управления карьерой? Что такое «модель партнерства» и как она реализуется в отношении управления карьерой?
8. Проанализируйте систему управления карьерой в вашей организации.

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Основные понятия: планирование карьеры на индивидуальном уровне, планирование карьеры на организационном уровне, должностной рост, ротация, индивидуальный план карьеры, ассессмент-центр, карьерные ориентации, портфолио карьерного продвижения, карьерограмма

2.1. Планирование карьеры персонала

Планирование карьеры – это постановка карьерных целей и определение способов их реализации.

Планирование карьеры осуществляется на индивидуальном и организационном уровнях. *Планирование на индивидуальном уровне* направлено на составление плана карьеры для конкретного сотрудника на основании соотнесения его личных целей и потребностей с возможностями их реализации. *Планирование карьеры на организационном уровне* – это определение организацией путей и направлений развития персонала.

Планирование карьеры на индивидуальном и организационном уровнях тесно взаимосвязано и представляет собой единый процесс. Каждый отдельный работник нуждается в компетентной помощи для осуществления анализа своих способностей и возможностей, развития навыков самостоятельного планирования карьеры, а также для разработки конкретных планов развития внутриорганизационной карьеры. Организация заинтересована в реализации потенциала сотрудников, удовлетворении значимых потребностей персонала, т. к. это обеспечивает лояльность, высокую трудовую мотивацию, снижает текучесть кадров и минимизирует вероятность проявления девиантного организационного поведения.

Планирование деловой карьеры предполагает, что с момента принятия работника в организацию и до его увольнения должны осуществляться непрерывное горизонтальное и/или вертикальное продвижение работника, а также рост его профессионализма. Работнику необходимо знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, а также то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на карьерное продвижение.

Карьерное продвижение предполагает должностной рост и ротацию. *Должностной рост* – это замещение должностей более высокого уровня. *Ротация* – это перемещение работника «по горизонтали» на должности того же уровня, смена содержания работы деятельности. К системе продвижения относятся также участие во временных творческих группах, стажировки, различные формы внутриорганизационного и внеорганизационного обучения.

Основными задачами при планировании внутриорганизационной карьеры являются следующие (таблица 2.1.1):

Задачи планирования карьеры

Субъекты планирования карьеры		
Индивид (сотрудник)	Кадровая служба	Руководитель
Самоанализ карьерных целей, потребностей, интересов	Информирование сотрудников о возможностях развития внутриорганизационной карьеры	Консультирование подчиненных по вопросам планирования индивидуальной карьеры
Анализ возможностей карьерного продвижения	Организация обучения планированию карьеры	Консультирование кадровой службы
Разработка оперативного и стратегического плана развития карьеры на основании соотнесения целей и потребностей с возможностями карьерного развития	Проведение диагностики деловых и личных качеств сотрудников	Участие в качестве экспертов в деловой оценке сотрудников
	Консультирование сотрудников по вопросам планирования индивидуальной карьеры	Участие в разработке планов развития карьеры
	Разработка карьерограмм и планов развития внутриорганизационной карьеры, планов стажировок, обучения, работы с резервом и т. п.	

Основой планирования карьеры является стратегическое и текущее планирование трудовых ресурсов с учетом прогноза развития организации. Процесс планирования карьеры тесно связан с подбором, отбором, деловой оценкой и аттестацией персонала.

Одной из важнейших проблем при планировании карьеры является согласование интересов сотрудника и организации. Для решения этой проблемы К. Бернсом и К. Магнуссом была разработана синергетическая модель планирования карьеры⁶¹.

Модель содержит три уровня: философский, стратегический и практический (рис. 2.1.1). При планировании карьеры движение осуществляется от философского видения к стратегическим планам и затем к практическим нуждам.

Философское видение со стороны сотрудника – это взгляд на свою жизнь и карьеру. Философский уровень для организации – это представление о том, чего она может добиться с помощью этого сотрудника на рынке.

⁶¹ См. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Указ. соч. С. 264.



Рис. 2.1.1. Модель планирования карьеры К. Бернса и К. Магнусса

Стратегический уровень для сотрудника – это определение конкретных шагов, с помощью которых он сможет реализовать свои представления о карьере. Стратегический уровень для организации – это построение общего карьерного плана.

Практический уровень сотрудника – разработка плана развития конкретных компетенций. Практический план для организации – балансировка набора компетенций, который необходим ей для полноценного осуществления своих функций.

Задача синергетической модели – согласование развития карьеры сотрудника и развития организации. Планирование карьеры сотрудников будет малоэффективным, если сама организация не развивается или не включает в свои стратегические планы развитие персонала как одно из обязательных условий своего процветания.

Результатом планирования карьеры на индивидуальном уровне являются планы карьеры, составленные для отдельных сотрудников.

2.2. Индивидуальный план карьеры

Индивидуальный план карьеры – это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

План карьеры (часто называемый также планом карьерного роста или карьерного развития) обычно включает:

- 1) перечень должностей, которые может замещать сотрудник, а также на которых проводятся стажировки и временное исполнение обязанностей;
- 2) процедуры деловой оценки;
- 3) виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения.

В план можно также включать участие в кадровых конкурсах, прохождение процедур отбора и подготовки кадрового резерва.

Ю. Г. Одегов рекомендует указывать в плане⁶²:

- общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование, стаж работы в должности и в занимаемой должности);
- заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
- результаты последнего собеседования, а также оценки профессионализма и личностных качеств;
- сведения о предшествующей подготовке;
- срок, на который составлен план (с какого по какой год);
- другие сведения, представляющие интерес.

Форма такого плана (карта планирования карьеры) представлена на рисунке 2.2.1.

В идеале индивидуальные планы карьеры должны быть составлены для всех сотрудников организации. На практике карьерные планы обычно разрабатываются для руководителей и специалистов (по ключевым должностям и специальностям). Чаще всего планы карьеры составляются для молодых специалистов. Примеры планов приведены в приложении 1.

Иногда индивидуальные планы развития карьеры какой-либо группы сотрудников, например, членов резерва, объединяются в единый план. Пример представлен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1

План карьерного роста руководителей и специалистов⁶³

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Год рождения	Должность, время ее занятия	Потенциал развития карьеры через		
				5 лет	10 лет	15 лет и более
1	Сидоров Иван Петрович	1956	Ведущий специалист с 15.06.92 г.	Главный специалист	Начальник сектора	Зам. начальника отдела
2	Козлов Федор Иванович	1959	Главный специалист с 27.04.93г.	Начальник сектора	Зам. начальника отдела	Начальник отдела

⁶² Одегов Ю. Г. Указ соч. С. 719.

⁶³ Технологии кадрового менеджмента : Учебно-практическое пособие, Под ред И. В. Машуровой. - М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2004. – С. 305.

Ф.И.О. _____

Должность, отдел _____

А. Год рождения _____ месяц _____ число _____ возраст _____

Закончил вуз (какой) _____ в _____ г. по специальности _____

Знание иностр. яз. _____ уровень владения _____

Обучение в _____ г. Общий рейтинг _____

В. Оценка результатов труда и квалификации

- Результаты труда

2009 _____ 2010 _____ 2011 _____ 2012 _____ 2013 _____

(выдающиеся, отличные, хорошие, удовлетворительные)

- Квалификация

2009 _____ 2010 _____ 2011 _____ 2012 _____ 2013 _____

(выдающаяся, отличная, хорошая, удовлетворительная)

С. Потенциал развития карьеры в течение 5 лет

Уровень должности

	Планируемая	Фактическая	Причина
2009			
2010			
2011			
2012			
2013			

Д. Уровень развития

	Подготовлен сегодня	Специализация на будущее
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		

Е. Оценка квалификации

	Профессиональные знания и навыки (П)	Способности к решению проблем (РП)	Навыки руководства людьми (Р)	Навыки общения (О)
2009				
2010				
2011				
2012				
2013				
	<i>выдающиеся, отличные, хорошие, удовлетворительные</i>			

Начальник отдела _____

Начальник сектора _____

Начальник бюро(группы) _____

Рис. 2.2.1. Карта планирования карьеры на 2009-2013 гг.

План карьеры может быть краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным. Как показывает практика, краткосрочный план чаще всего разрабатывается на 1-2 года, среднесрочный – на 3-5 лет (чаще всего на межэстабиональный период), долгосрочный – на период свыше 5 лет.

Ю. Г. Одегов рекомендует планировать карьеру на срок 2-10 лет, т. к. адаптация к новой должности длится 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда⁶⁴.

При составлении плана карьеры следует ориентироваться на нормальный тип карьерного процесса (см. главу 1), т. е. план должен способствовать непрерывному и последовательному продвижению сотрудников.

По мнению И. В. Машуровой⁶⁵, при составлении плана карьерного продвижения (роста) руководителя и специалиста необходимо:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в структурных подразделениях;

- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководителя и специалиста на различных этапах его деятельности;

- оценить фундаментальные знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в условиях рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления персоналом и др.;

- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов труда, культурного и профессионального роста, накопления опыта, развития личности;

- учесть, что с течением времени при переходе из одной должностной категории в другую с переменной сфер деятельности изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Карьерные планы разрабатываются сотрудниками совместно с кадровыми службами и руководителями подразделений.

Карьерный план является результатом согласования интересов и возможностей как сотрудника, так и организации. План разрабатывается с учетом потребностей, интересов, способностей, склонностей работника и направлен на обеспечение его профессионального развития и максимально полной самореализации. План не должен навязываться работнику.

Таким образом, для разработки плана необходимо осуществить:

- глубокий и всесторонний анализ потребностей/ интересов сотрудника, его личностных качеств, способностей и склонностей, а также возможностей их реализации;

- постановку четких и конкретных карьерных целей сотрудника;

⁶⁴ Одегов Ю. Г. Указ. соч. С. 719.

⁶⁵ Технология кадрового менеджмента : Учебно-практическое пособие, Под ред И. В. Машуровой. – М. : ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2004. – С. 305.

- согласование интересов сотрудника и организации в карьерном развитии.

Процесс разработки индивидуального карьерного плана в общем виде представлен на рис. 2.2.2.

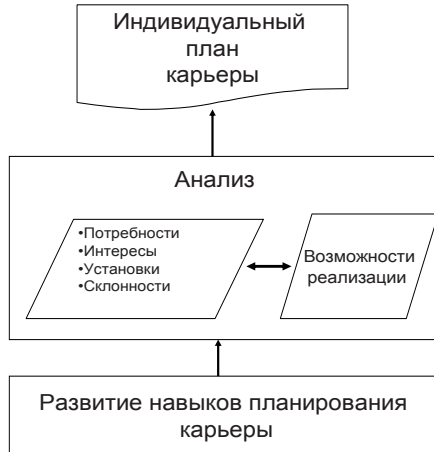


Рис. 2.2.2. Процесс разработки индивидуального плана развития карьеры

Разработка карьерного плана требует серьезной подготовки, которая включает не только аналитическую (диагностическую) часть, но и обучающую, т. к. для правильного планирования карьеры необходимы специальные навыки.

Организуя процесс планирования карьеры, следует также помнить о том, что планы по мере их осуществления требуют постоянной корректировки. В план желательно включать этапы оценки результатов карьерного развития.

Это учтено в пятишаговой схеме формального планирования карьеры Дж. Шермерорна, Дж. Ханта и Р. Осборна⁶⁶ (рис. 2.2.3).

Согласно данной схеме, процесс планирования карьеры начинается с оценки сотрудника (1-й этап), затем идет анализ его возможностей (2-й этап), отбор задач карьеры (3-й этап), выбор стратегий достижения целей (4-й этап) и оценка результатов (5-й этап). Процесс периодически повторяется, что позволяет конструктивно пересматривать карьерный план.

Основой планирования индивидуальной карьеры может быть построение индивидуального профиля значимых компетенций. Компетенции – это индивидуально-личностные характеристики, знания, умения, навыки, модели поведения сотрудника, его ценности и мотиваторы⁶⁷.

⁶⁶ Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Указ. соч. С. 182.

⁶⁷ Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. -2-е издание. – М.: Эксмо, 2008. – С. 267.



Рис. 2.2.3. Пять этапов формального планирования карьеры

С. В. Иванова считает целесообразным определить следующие группы компетенций:

- исходные компетенции, т. е. компетенции, которыми обладает сотрудник на данный момент;
- компетенции, которые необходимы любому сотруднику организации для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам;
- компетенции, необходимые для успешного выполнения функций, соответствующих различным должностям.

Для определения зон развития необходимо сопоставить реальный профиль компетенций сотрудника с идеальным. При этом анализируется следующее:

1. Какие характеристики реального сотрудника совпадают с идеальным профилем.
2. Какие характеристики реального сотрудника превосходят идеальный профиль.
3. Какие характеристики реального сотрудника не достигают идеального профиля.
4. Какие характеристики реального сотрудника противоречат идеальному профилю.

При разработке плана следует ставить следующие задачи:

- развить те характеристики, которые не достигают оптимального уровня;

- поддерживать и развивать те навыки, которые превосходят текущие обязанности, за счет вовлечения в специальные проекты;
- оценить потенциал развития и карьерного роста сотрудника в тех сферах, которые не полностью соответствуют его нынешней работе.

2.3. Обучение планированию карьеры

Как уже было отмечено, для качественного планирования карьеры необходимы определенные навыки, желательно также владение современными персоналом-технологиями. Это относится не только к специалистам по управлению персоналом и руководителям, но и сотрудникам, чья карьера планируется. Поэтому перед разработкой индивидуального плана карьеры рекомендуется проводить специальное обучение.

Для обучения планированию индивидуальной карьеры организуются специальные семинары.

Эти семинары традиционно включают:

- 1) информирование сотрудников о возможностях карьерного продвижения в организации, потребностях в персонале, программах развития персонала;
- 2) проведение самооценки: сотрудники самостоятельно оценивают свои карьерные интересы и способности;
- 3) освоение технологий, используемых при планировании карьеры;
- 4) постановку карьерных целей и активное планирование карьеры.

Данные семинары могут быть как самостоятельной обучающей программой, так и составной частью других, более широких, программ (например, на Вологодском оптико-механическом заводе обучение планированию карьеры было включено в программу «Школы молодого инженера»).

Примерная программа обучающего семинара представлена в таблице 2.3.1.

Для планирования индивидуальной карьеры наиболее важным представляется развитие следующих навыков:

- самоанализа потребностей (интересов), способностей, деловых и личных качеств;
- целеполагания;
- согласования интересов разных сфер жизни (реализации перспективного подхода в планировании карьеры).

Для развития данных навыков рекомендуется обучение работников технологиям планирования карьеры, примеры которых подробно рассмотрены в п. 2.5.

На семинарах по планированию карьеры целесообразно также осуществлять диагностику деловых и личных качеств. При этом представляется целесообразным применение технологии ассесмент-центра.

Таблица 2.3.1

Программа обучения планированию карьеры

Тема занятия	Форма занятия	Продолжительность (час.)
Перспективы развития организации. Кадровая политика и возможности развития карьеры	Лекция	2
Деловая карьера, ее виды и этапы	Лекция	2
Ассесмент	Комплексная диагностика деловых и личных качеств	16
Факторы, определяющие успех карьеры	Лекция, групповая дискуссия	4
Определение карьерных целей	Тренинг	8
Технологии индивидуального планирования карьеры	Практическое занятие	8
Основы самоменеджмента	Лекция	4
Тайм-менеджмент	Тренинг	8
ИТОГО		42

Ассесмент-центр представляет собой комплексный диагностический метод, основанный на использовании различных методов оценки: тестирования, кейс-интервью, деловых и ролевых игр и др.⁶⁸

Выделяют следующие отличительные особенности ассесмент-центра:

1. Концентрация на поведении, действии.
2. Воспроизведение в заданиях ключевых аспектов работы.
3. Использование как групповых, так и индивидуальных заданий.
4. Оценка выполнения заданий по нескольким аспектам.
5. Одновременная оценка нескольких кандидатов.
6. Групповая (экспертная) оценка.
7. Обеспечение возможности показать, в какой степени кандидаты вписываются в организационную (корпоративную) культуру.
8. Предоставление кандидатам возможности лучше понять организацию, ее ценности.

Этот метод оценки предполагает участие сотрудников в ряде специально разработанных групповых и индивидуальных испытаний.

⁶⁸ Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения. – СПб. : Речь, 2005. – С. 28.

Ассесмент-центр позволяет сочетать задачи обучения и диагностики. Мы рекомендуем использовать ассесмент-центр не только при планировании, но и для решения задач развития карьеры. Пример программы ассесмент-центра (конкурс «Молодой руководитель») рассмотрена в главе 3.

Исходя из принципов опережающего обучения, представляется целесообразным изучение на данных семинарах также основ самоменеджмента, в том числе тайм-менеджмента, которые являются необходимыми на последующих этапах карьеры.

2.4. Психологические факторы, учитываемые при планировании карьеры

Планирование карьеры должно основываться на глубоком анализе индивидуальных и личностных качеств сотрудников. Исходя из специфики профессиональной деятельности, при этом могут быть учтены разнообразные качества. Целесообразно обратить особое внимание на типологические свойства личности, определяющие предрасположенность к разным видам профессиональной деятельности; карьерные ориентации; структуру мотивационно-потребностной сферы личности; организаторские и коммуникативные качества. Значение имеют также сферы и этапы профессионализации, а также ситуации выбора профессии. Целесообразно учитывать возрастные особенности сотрудников (специфику поколений).

2.4.1. Типологические свойства личности

Человек легче всего осваивает деятельность, соответствующую его типу личности. В современной практике управления карьерой используются разные типологии личности.

Одна из наиболее известных разработана Дж. Голландом⁶⁹.

Типология личности Дж. Голланда.

Дж. Голланд выделил шесть основных типов личности в зависимости от преобладающей ориентации на различное содержание профессиональной деятельности (таблица 2.4.1, рисунок 2.4.1).

Таблица 2.4.1

Типология личности Дж. Голланда

Тип личности	Содержание деятельности
1. Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
2. Исследовательский	Ориентация на поиск
3. Артистический	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
4. Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
5. Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
6. Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

⁶⁹ См. Психология менеджмента / под ред. С. Никифорова; 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – С. 412.

У человека, согласно Дж. Голланду, всегда есть доминирующая ориентация, по которой его можно отнести к определенному типу личности.

Человеку целесообразно осваивает деятельность, соответствующую его типу личности. Успешно протекает адаптация к деятельности, соответствующей также типам личности, близким к доминирующему (смежные секторы в круге). Труднее всего осваивать деятельность, соответствующую противоположным типам личности (противоположные секторы в круге).

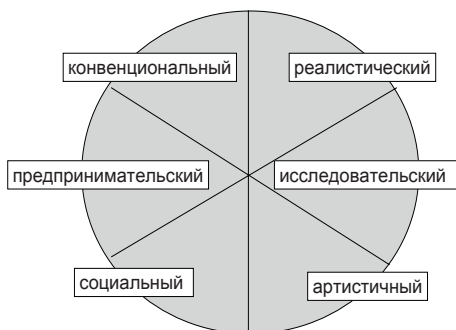


Рис. 2.4.1. Типы личности по Дж. Голланду

Для диагностики типов личности по Дж. Голланду разработан опросник, который представлен в приложении 2.

Данная типология применяется преимущественно при планировании карьеры на ее ранних стадиях (при выборе профессии).

Типология личности Майерс-Бриггс

В настоящее время для планирования карьеры на всех ее этапах все чаще применяется типология личности К. Бриггс и И. Майерс-Бриггс, основанная на теории К. Юнга⁷⁰. Данная типология изначально была разработана в целях решения проблемы учета личностных особенностей при трудоустройстве.

Тип личности определяется на основании анализа выраженности четырех качеств. Эти качества, по мнению К. Юнга, проявляются у человека с момента его рождения и сохраняются на протяжении всей его жизни. Они в существенной степени определяют и позволяют прогнозировать поведение человека, в том числе индивидуальный стиль профессиональной деятельности, стиль принятия решений, стиль лидерства, межличностные отношения. Данные качества определяют, какие условия труда необходимы для эффективной деятельности индивида.

⁷⁰ Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей. – М. : АСТ: Астрель, 2007. – С. 29.

Каждое из этих качеств имеет два противоположных полюса и может быть представлено в виде континуума. Эти качества представлены в таблице 2.4.2.

В случае доминирования какого-либо из полюсов индивида относят к соответствующей группе: интровертов или экстравертов, сенсориков (сенсуалов) или интуитов (интуитивистов), логиков (мыслительных) или этиков (чувствующих), рационалов (решающих) или иррационалов (воспринимающих)⁷¹.

Таблица 2.4.2

Качества, входящие в индекс Майерс-Бриггс⁷²

Какие аспекты личности отражают	Качества	
На что направлена энергия (внимание), как мы взаимодействуем с окружающим миром	E – экстраверсия Внимание направлено вовне, на окружающий мир	I – интроверсия Внимание направлено на свой внутренний мир
На информацию какого рода свойственно обращать внимание	S – сенсорика Их метод познания - реальные ощущения. Доверяют своим органам чувств. Важны реальные ощущения, конкретные факты. Заботит «то, что есть»	N – интуиция Их метод познания - интуиция. Для них важен смысл происходящего, взаимосвязи, возможности. Заботит «то, что может быть»
Как принимаются решения	T – логика Принимают решение, основываясь на анализе, расчетах, стараются найти объективные доказательства правильности своей точки зрения	F – этика Принимают решения, основываясь на чувствах, ценностях
К какому образу жизни предрасположены	J – рациональность Склонны к ведению спланированного, упорядоченного образа жизни	P – иррациональность Ведут спонтанный образ жизни. Стараются жизнь не столько контролировать, сколько понять

П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер⁷³ так характеризуют особенности поведения представителей данных групп (таблица 2.4.3):

⁷¹ В отечественной научной литературе используются разные варианты переводов данных понятий.

⁷² Здесь и далее используется терминология, представленная в книге Тайгер П., Бэррон-Тайгер Б. *Делай то, для чего ты рожден.* – М.: АСТ:Астрель, 2005.

⁷³ Тайгер П., Бэррон-Тайгер Б. *Делай то, для чего ты рожден.* – М.: АСТ:Астрель, 2005.- С. 41.

Особенности поведения индивидов с разными доминирующими качествами

Е – экстраверты	И – интроверты
<ul style="list-style-type: none"> • подпитываются энергией в обществе других; • любят быть в центре внимания; • действуют, потом думают; • часто думают вслух; • свободно делятся сведениями личного характера, их легко «прочитать» и узнать; • больше говорят, чем слушают; • общаются с удовольствием; • быстро отвечают, любят быстрый ритм; • склонны не к глубине, а к широте восприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • подзаряжаются энергией в одиночестве; • избегают быть в центре внимания; • думают, потом действуют; • мыслительные процессы идут у них «внутри»; • ценят частную жизнь, склонны делиться сведениями личного характера с немногими избранными людьми; • больше слушают, чем говорят; • отвечают, обдумав ответ, любят спокойный ритм; • склонны не к широте, а к глубине
S – сенсорики	N – интуиты
<ul style="list-style-type: none"> • верят четким и конкретным данным; • принимают новые идеи только тогда, когда видят их конкретное приложение; • ценят реализм и здравый смысл; • любят использовать и шлифовать устоявшиеся методики; • стремятся к четкости и буквальности, дают подробные описания; • представляют информацию по порядку, пункт за пунктом; • ориентированы на настоящее 	<ul style="list-style-type: none"> • верят во вдохновения и озарения; • любят новые идеи и подходы; • ценят воображение и новаторство; • любят осваивать новые навыки, а овладев ими, вскоре начинают скучать; • стремятся дать общую, реальную картину, используют метафоры и аналогии; • представляя информацию, заходят издалека; • ориентированы на будущее
T – логики	F – этики
<ul style="list-style-type: none"> • отстраняются, применяют безличный анализ проблем; • ценят логику, справедливость, одинаковый подход ко всем, один стандарт для всех; • мыслят критически, замечают ошибки; • могут казаться бессердечными, бесчувственными, равнодушными; • считают правдивость важнее такта; • признают чувства только тогда, когда считают их логичными; • мотивированы стремлением к достижениям, успеху 	<ul style="list-style-type: none"> • проявляют активное отношение, придают значение результатам действия других; • ценят участие, согласие, замечают исключение из правил; • любят делать приятное окружающим, охотно выражают одобрение; • могут показаться сверхэмоциональными, нелогичными, слабыми; • признают чувства вне зависимости от их рациональности; • считают такт важнее правдивости; • мотивированы стремлением к положительной оценке со стороны
J – рационалы	P – иррационалы
<ul style="list-style-type: none"> • чувствуют себя лучше всего, когда решения уже приняты; • исповедуют «рабочую этику» (делу - время, потехе – час); • ставят перед собой цели и трудятся для того, чтобы достичь их вовремя; • предпочитают знать принятые правила игры; • ориентированы на результат, т. е. выполнение задачи; • получают удовлетворение при завершении проектов; • смотрят на время как на ограниченный ресурс и принимают всерьез установленные сроки 	<ul style="list-style-type: none"> • чувствуют себя лучше всего, когда перед ними открыт выбор; • исповедуют «игровую этику» (работа – не волк, в лес не убежит); • видеоизменяют свои цели по мере поступления новой информации; • любят адаптироваться к новым условиям; • ориентированы на процесс; • получают удовольствие, начиная проект; • смотрят на время как на возобновляемый ресурс и считают установленные сроки эластичными

Сочетание доминирующих полюсов каждого из четырех качеств позволяет определить тип личности или индекс Майерс-Бриггс. Всего таких типов 16 (таблица 2.4.4).

Таблица 2.4.4

Типология личности Майерс-Бриггс

ESTJ	ESTP	ENTP	ENFP
ISTJ	ISTP	INTP	INFP
ESFJ	ESFP	ENTJ	ENFJ
ISFJ	ISFP	INTJ	INFJ

Для каждого из данных типов разработаны подробные характеристики. Описания особенностей шестнадцати индексов Майерс-Бриггс, предложенные О. Креггером и Дж. М. Тьюсон, представлены в приложении 3.

Качества, входящие в индекс, являются доминирующими. Они отражают сильные стороны личности и проявляются спонтанно. Качества (полюса), не вошедшие в индекс, являются латентными.

На основании индекса Майерс-Бриггс можно диагностировать также тип темперамента по К. Юнгу. Первым фактором, определяющим темперамент индивида, является различие S-N. Вторая составляющая зависит от того, какова первая. Для S-индивидов вторым важным предрасположением является J-P, а для N-индивидов – T-F. Таким образом, рассматриваются четыре типа темперамента: SJ, SP, NT, NF. П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер дали следующие названия этим типам: традиционалисты, эмпирики, концептуалисты и идеалисты. Однако более известна терминология, предложенная К. Юнгом, который присвоил типам темперамента имена персонажей древнегреческой мифологии: соответственно Эпиметей, Дионисий, Прометей и Аполлон. П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер описали особенности организационного поведения представителей разных типов темперамента, а также подходящей для них работы (таблица 2.4.5).

Таблица 2.4.5

Типы темперамента

SJ – «традиционалисты» (ЭПИМЕТЕИ)	
Общая характеристика	Традиционалистам свойственны преданность, потребность в служении и стремление к правильному поведению. Они ценят стабильность, упорядоченность, сотрудничество, упорство и надежность. Они серьезны и трудолюбивы. Предъявляют к себе высокие требования
Плюсы	Практичны, организованны, вдумчивы, систематичны. Придают значение нормативам, установкам, договорам, ритуалам, временным рамкам. Отлично справляются с задачами, связанными с опекой, контролем, регулированием. Взявшись за дело, традиционалист всегда идет до конца. Нередко становятся опорой организации как в роли руководителей, так и исполнителей. Могут быть своего рода стабилизаторами, носителями традиций

Потенциальные минусы	Не очень интересуются теорией, абстракциями. Будущее занимает их меньше, чем настоящее. Долгосрочное планирование не относится к числу их сильных сторон. Порой принимают решения чересчур поспешно. Разделяют мир на белое и черное, не замечая полутонов. Бывают не готовы быстро перестроиться, адаптироваться к новой ситуации. Неохотно прибегают к новым, нетрадиционным подходам. Проявляют негибкость, догматизм, недостаток воображения
Подходящая работа	Работа должна требовать достаточно высокого уровня ответственности, причем в стабильной организации, где хорошо отлажена организационная структура. Хорошо чувствуют себя в организации, где действует справедливая система правил и применяются устоявшиеся подходы к решению проблем. Работа не должна предполагать постоянных перемен. Могут быть хорошими менеджерами
SP- «эмпирики» (ДИОНИСИИ)	
Общая характеристика	Эмпирики предприимчивы, живут действиями, порывами, настоящим моментом. Их внимание сосредоточено на ситуации, сложившейся сейчас, и они способны определить, что сейчас необходимо сделать. Ценят свободу и спонтанность действий, склонны к риску, легко адаптируются, чистосердечны и прагматичны. Их идеал – мастерство, проявляемое в любой области, им нравится переходить от одной сложной задачи к другой. Многие эмпирики ищут острых ощущений
Плюсы	Ясно видят суть происходящего и оперативно используют представляющиеся возможности. Прекрасно осознают практические проблемы, а при их решении проявляют гибкость, смелость и умение распоряжаться имеющимися ресурсами. При необходимости они не испугаются риска и импровизации. Охотно идут на перемены в кризисные минуты. Прозорливы в своих наблюдениях за поведением людей. Хорошо ведут переговоры. Работают эффективно, достигают своих целей, экономя усилия. Многие исключительно умело обращаются с инструментами, требующими точных манипуляций. В благоприятных условиях остроумны, находчивы и излучают оптимизм.
Потенциальные минусы	Нередко бывают непредсказуемы, часто действуют, пренебрегая тщательным предварительным обдумыванием. Проявляют мало интереса к теоретическим, абстрактным, концептуальным вопросам и могут не увидеть важных закономерностей, взаимосвязей между событиями. Могут проявлять безответственность, ненадежность, ребячество, импульсивность
Подходящая работа	Работа, предполагающая автономию, широту выбора, и активность, приносящая немедленный результат, а также радость. Им подходит роль «пожарных» – людей, которые замечают приближение кризиса и адекватно реагируют на него. Им нравится работа, позволяющая применить ранее приобретенные навыки. Для многих из них привлекательной является работа, носящая экстраемальный характер, связанная с риском (например, служба в правоохранительных органах)
NT – «концептуалисты» (ПРОМЕТЕИ)	
Общая характеристика	Концептуалисты независимы, обладают тягой к знаниям, предъявляют высокие требования как к себе, так и к другим. Способны увидеть разные грани проблемы и разные подходы к ее решению. Оказываются на высоте там, где речь заходит о перспективах, когда требуется осмысление трудностей или выработка путей разрешения реальных или гипотетических задач. Их можно назвать «архитекторами перемен»: они создают собственные концепции и разрабатывают стратегии перемен в организации. Они успешны в стратегическом планировании, создании систем

Плюсы	Концептуалисты имеют широкий кругозор, они способны быть новаторами. Хорошо вникают в сложные теоретические идеи, способны разрабатывать концепции, стратегии, методы. Им нравится иметь дело с вызовом. Их лучшие стороны: остроумие, уверенность, воображение
Потенциальные минусы	Окружающим бывает трудно их понять. Им свойственна слепота к важным деталям. Им бывает присущ глубоко скептический взгляд на мир, и они склонны бросать вызов установленным правилам, традициям. У них случаются трудности во взаимоотношениях с властью. Часто концептуалисты не видят, как их идеи влияют на других. Они порой не придают значения гармонии отношений и не обращают должного внимания проблемам, связанным с чувствами. Способны всецело отдаться конкуренции и проигнорировать предложение или проект, если усомнятся в своем будущем триумфе. Их отличают самонадеянность, отстраненность, склонность пребывать в мире, созданном ими самими
Подходящая работа	Работа, редоставляющая возможность автономии, разнообразная, требующая интеллектуальных усилий, генерации идей, позволяющая контактировать с высокими профессионалами, компетентными коллегами и подчиненными. Для многих имеет значение власть. Часто становятся менеджерами, преподавателями, проявляют себя в науке
NF – «идеалисты» (АПОЛЛОНЫ)	
Общая характеристика	Идеалистам свойственны постоянная забота о личностном росте, стремление к пониманию самих себя и других людей. Они склонны к духовному философствованию. Им интересен потенциал человека, и они стремятся помогать другим в их росте и развитии, получая от этого большое удовлетворение. Для них естественно сосредотачивать внимание на потребностях тех, кто связан с ними по работе: подчиненных, коллег, клиентов и т. д. У них часто обнаруживаются прекрасные коммуникативные способности. Могут стать катализатором позитивных перемен
Плюсы	Умеют оптимальным образом использовать сильные стороны окружающих, поощряют их к максимальному раскрытию своих возможностей. Незаменимы при разрешении конфликтов, могут способствовать эффективной работе команды и помогают людям чувствовать удовлетворение от своей работы и самих себя. Их лучшие качества – восприимчивость и доступность. В этих областях они обретают непререкаемый авторитет
Потенциальные минусы	Склонны принимать решения, исходя из личных пристрастий. Им нелегко сохранять объективность. Они принимают близко к сердцу чужие проблемы и в результате рискуют в них утонуть. Иногда они бывают недостаточно практичными. Не всегда преуспевают в поддержании дисциплины, чересчур критичны по отношению к себе и недостаточно – по отношению к другим. Они подвержены смене настроений, непредсказуемы и излишне эмоциональны
Подходящая работа	Работа, позволяющая почувствовать собственную значимость, не рутинная и не сводящаяся к простому исполнению поручений. Идеалисты ценят гармонию и чувствуют себя неуютно в атмосфере конкуренции или разногласий. Для них лучше подходят организации демократического типа, где в принятии решений участвуют сотрудники всех уровней. Идеалисты тяготеют к коллективам, в которых преобладают человеческие ценности, к занятиям, которые позволяют им реализовать их тягу к помощи ближним. Нередко они находят себя в работе, связанной с управлением персоналом, преподаванием, консультировании, а также в общественной деятельности

Человек лучше осваивает те виды деятельности, которые позволяют реализовать качества, входящие в его индекс Майерс-Бриггс.

П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер описали особенности профессиональной деятельности, которые способствуют высокому уровню успешности и удовлетворенности трудом для каждого из индексов, а также выявили наиболее популярные сферы деятельности и профессии для всех типов личности (приложение 4). Следует учесть, что исследование данных авторов было проведено на североамериканской выборке и предлагаемая ими классификация сфер деятельности нетрадиционна. Вместе с тем представленные данные дают общее представление о том, к каким сферам деятельности имеют предрасположенность представители всех личностных типов.

Для большинства профессий можно определить «профилирующие типы» личности. Однако любая профессия предполагает разнообразие видов деятельности и позволяет создать благоприятную нишу для представителей большинства типов личности. Примером может служить уп-

Таблица 2.4.6

Наиболее популярные направления в области управления персоналом для представителей разных типов личности

ESTJ	Профессиональная подготовка, охрана труда, техника безопасности
ISTJ	Научная организация труда, аналитическая деятельность, преподавание
ESFJ	Отношения с клиентами, трудовые ресурсы, профессиональная подготовка
ISFJ	Преподавание специальных дисциплин, профессиональная ориентация, профессиональная реабилитация
ESTP	Профессиональная подготовка
ISTP	производственная физкультура
ESFP	Разработка компьютерных образовательных программ, регулирование трудовых отношений, трудовые ресурсы
ISFP	Профессиональная подготовка
ENTP	Консультирование, подбор кадров, разработка систем управления персоналом
INTP	Консультирование, управленческие стратегии
ENTJ	Консультирование, динамика трудовых ресурсов, образование, трудовые отношения, командная работа
INTJ	Стратегическое планирование
ENFP	Развитие трудовых ресурсов, профориентация, подбор кадров
INFP	Наставничество, кадровая политика, формирование команды и разрешение конфликтов, консультирование увольняющихся и безработных, трудовые отношения
ENFJ	Профессиональная ориентация, консультирование безработных, профессиональная реабилитация, подбор кадров, образовательные программы
INFJ	Профессиональная ориентация, образовательные программы, консультирование безработных, организационное развитие, динамика трудовых ресурсов

равление персоналом. По данным П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер, эта сфера популярна у представителей всех типов личности, но люди с разными индексами Майерс-Бриггс предпочитают разные направления деятельности (таблица 2.4.6). Каждый тип личности обладает так называемой «иерархией функций». Всего функций четыре: доминантная, вспомогательная, третья и четвертая (таблица 2.4.7).

Доминантная функция является важнейшей характеристикой типа. На втором месте за ней стоит вспомогательная функция. Доминантная и вспомогательная функции связаны со следующими качествами: S,N,F,T (вторая и третья позиции в индексе Майерс-Бриггс). Доминантная и вспомогательная функции отражают способы получения информации и принятия решений. Третья функция – противоположна вспомогательной, а четвертая – противоположна доминантной (это самая слабая сторона личности). Человек наиболее успешен и в наибольшей степени удовлетворен своей профессиональной деятельностью, если эта деятельность позволяет проявлять доминантную и вспомогательную функции. Если же деятельность требует проявления преимущественно третьей и четвертой функции, то обычно возникают проблемы.

Таблица 2.4.7

Иерархия функций

ISTJ 1. S (доминантная) 2. T (вспомогательная) 3. F 4. N	ISFJ 1. S (доминантная) 2. F (вспомогательная) 3. T 4. N	INFJ 1. N (доминантная) 2. F (вспомогательная) 3. T 4. S	INTJ 1. N (доминантная) 2. T (вспомогательная) 3. F 4. S
ISTP 1. T (доминантная) 2. S (вспомогательная) 3. N 4. F	ISFP 1. F (доминантная) 2. S (вспомогательная) 3. N 4. T	INFP 1. F (доминантная) 2. N (вспомогательная) 3. S 4. T	INTP 1. T (доминантная) 2. N (вспомогательная) 3. S 4. F
ESTP 1. S (доминантная) 2. T (вспомогательная) 3. F 4. N	ESFP 1. S (доминантная) 2. F (вспомогательная) 3. T 4. N	ENFP 1. N (доминантная) 2. F (вспомогательная) 3. T 4. S	ENTP 1. N (доминантная) 2. T (вспомогательная) 3. F 4. S
ESTJ 1. T (доминантная) 2. S (вспомогательная) 3. N 4. F	ESFJ 1. F (доминантная) 2. S (вспомогательная) 3. N 4. T	ENFJ 1. F (доминантная) 2. N (вспомогательная) 3. S 4. T	ENTJ 1. T (доминантная) 2. N (вспомогательная) 3. S 4. F

При планировании карьеры следует учитывать, что тип личности, хотя и сохраняется на протяжении всей жизни человека, но подвержен развитию (таблица 2.4.8).

Таблица 2.4.8

Развитие типа

0-6 лет	6-12 лет	12-25 лет	25-50 лет	Старше 50 лет
	Доминантная функция	Вспомогательная функция	Третья функция	Четвертая функция

Как отмечают П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер, тип личности трудно определить до 6-летнего возраста, т. к. у ребенка недостаточно развита речь. В возрасте 6 лет доминантная функция начинает проявляться в полной мере. Для здорового развития ребенка очень важно, чтобы его родители и воспитатели поощряли применение доминантной функции. Если же доминантная функция подавляется, то впоследствии человек оказывается неспособным полагаться на свои природные качества.

Приблизительно в 12 лет актуализируется вспомогательная функция. В возрасте 25 лет человек явно проявляет себя как носитель определенного личностного типа. Но на этом личностное развитие не заканчивается.

После 25 лет начинает развиваться третья функция. У большинства людей она окончательно складывается к 40 годам или позже. П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер считают актуализацию этой функции одним из объяснений кризиса среднего возраста, связанного с переоценкой ценностей. На этом этапе планирование карьеры требует особого внимания. Зачастую, опираясь на новую систему ценностей и новые личностные качества, в этом возрасте человек оказывается способным начать новую карьеру, существенно отличную от предыдущей. Иногда развитие третьей функции переживается как кризис, иногда новые интересы возникают постепенно. Развитие третьей функции может реализоваться не в профессиональной сфере, а в другой, например, в хобби.

На более позднем возрастном этапе (старше 50 лет) начинает развиваться четвертая, ранее самая слабая, функция. Планирование карьеры на данном этапе также очень важно. При этом особое внимание следует уделять сознательным усилиям, направленным на реализацию четвертой функции.

Если развитие типа шло успешно, то в зрелом возрасте человек становится способным эффективно использовать все четыре функции.

Таким образом, типология личности Майерс-Бриггс предоставляет при планировании карьеры следующие возможности:

- позволяет определить основные характеристики профессиональной деятельности, способствующей максимальной самореализации человека на разных этапах карьеры (а не только на самых ранних);

- помогает осуществить выбор конкретной деятельности, профессии;
- помогает выявить психологические причины неудовлетворенности карьерой и проблем карьерного развития;

- позволяет разработать рекомендации по оптимизации имеющейся профессиональной деятельности в целях повышения карьерной успешности.

Основываясь на типологии личности Майерс-Бриггс, при планировании карьеры человека важно учитывать следующее:

- каждый из индексов Майерс-Бриггс предполагает весьма широкие возможности для выбора типа и путей развития карьеры;

- при принятии решений относительно выбора места работы следует иметь в виду не только содержание профессиональной деятельности, но также организационные и межличностные факторы (особенности организационной культуры, стиля руководства, режим труда и т. п.);

- в том случае, если уже выбранная деятельность не в полной мере соответствует личностным качествам сотрудника, но по тем или иным причинам от нее нельзя отказаться, возможно предусмотреть меры ее корректировки (чаще всего влиянию подвержены межличностные отношения, условия труда, допустимо изменение доли творческого компонента, степени неопределенности заданий и т. п.);

- следует учитывать особенности личностного развития (развития индекса Майерс-Бриггс), особенно на этапах середины карьеры и планирования «третьей» карьеры.

И. Майерс-Бриггс разработала диагностическую методiku – индикатор типов личности Майерс-Бриггс (МВТИ). В настоящее время используется несколько опросников, представляющих собой модификации данной методики. В приложении 5 представлен вариант ТАРТ.

В индивидуальных характеристиках, разрабатываемых при планировании карьеры, целесообразно учитывать не только то, какие качества и функции доминируют, но и степень выраженности личностных качеств, входящих в индекс. Кроме того, полезно соотносить результаты диагностики индекса Майерс-Бриггс с данными диагностики других личностных качеств, в частности, особенностей мотивационно-потребностной сферы и карьерных ориентаций.

2.4.2. Структура мотивационно-потребностной сферы

Разные виды карьеры позволяют удовлетворять различные потребности человека. Поэтому при планировании карьеры целесообразно учитывать особенности мотивационно-потребностной сферы сотрудников.

Карьера должна создавать условия для удовлетворения доминирующих потребностей.

Для диагностики мотивационно-потребностной сферы используются различные методики. В частности, методика «Диагностика личностных и групповых базовых потребностей» (приложение 6) позволяет определить значимость мотивов, представленных в теории А. Маслоу: материальных, в безопасности, социальных, в уважении (признании) и самоактуализации. Методика «Оценка мотивации организационного поведения» (приложение 7) предназначена для оценки значимости факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов по Ф. Герцбергу.

Для решения задач планирования карьеры и прогнозирования ее успешности большое значение имеет сравнительный анализ выраженности мотивации достижения и мотивации избегания неудач. При этом можно пользоваться методиками Т. Элерса (приложение 8). Преобладание мотивации достижений над мотивом избегания неудач является важным условием успешности карьеры.

Для диагностики структуры трудовой мотивации особый интерес представляет методика В. Э. Мильмана (приложение 9).

Согласно В. Э. Мильману, в структуре личности работника можно выделить два вида мотивации: производительную (рабочую направленность) и потребительскую (общезитейскую направленность). Производительная мотивация является созидательной, способствует созданию общественно значимых материальных и духовных ценностей. Потребительская мотивация направлена на удовлетворение потребностей в жизнеобеспечении и самосохранении, получение необходимых условий комфорта и гарантий безопасности, обеспечения самооценки, статуса и влияния как основ существования и развития личности в обществе.

К основным мотивам В. Э. Мильман относит: поддержание жизнеобеспечения, комфорт, социальный статус, общение, общую активность, творческую активность, общественную полезность. Можно оценить их значимость для человека («идеальное» состояние мотива) и степень удовлетворенности («реальное» состояние мотива) в общезитейской и рабочей сферах. Кроме того, оценивается направленность личности на эмоциональные переживания стенического и астенического типа, а также стенический/астенический тип переживания и поведения в ситуации фрустрации.

2.4.3. Деловые качества

При планировании индивидуальной карьеры важно учитывать деловые и личные качества сотрудника, которые рассматриваются как важнейший ресурс развития карьеры.

При этом особое внимание обычно уделяется организаторским и коммуникативным качествам. Для диагностики таких качеств можно использовать методику Л. П. Калининского (приложение 10). Она позволяет оценить выраженность десяти качеств⁷⁴. Степень выраженности каждого качества делится на адаптивную и конфликтную (чрезмерную, ведущую к проблемам) зоны:

1. Направленность. *Адаптивное поведение* – стремление к повышению своего интеллекта и кругозора, к мобилизации совместных усилий людей на достижение общих целей коллектива (101-105)⁷⁵. Содержательность и многообразие потребностей и интересов при сосредоточенности на общественных, коллективистских целях деятельности. Способность работать коллективно и для коллектива (51-55).

Конфликтная зона: тенденция к выходу за рамки групповых интересов (1-5).

2. Деловитость. *Адаптивное поведение* – стремление к повышению деловых и организаторских качеств (106-110). Уверенность, ответственность за свои решения. Проявление функций внешнего контроля, собственной организации деятельности (56-60).

Конфликтная зона: проявление деловой активности в сфере руководства людьми. Способность идти на риск ради достижения поставленных целей (6-10).

3. Доминирование. *Адаптивное поведение* – стремление к лидерству (111-115), властность (61-65). Экспансия власти. Желание иметь вес в глазах других. Желание распоряжаться, иметь успех, попирая чужие желания и волю. Мотивы борьбы, завоевания. Тщеславие. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: деспотичность (11-15). Чрезмерное стремление подчинять себе других людей. Действует грубо ради достижения собственной цели. Борьба, проявление агрессии.

4. Уверенность в себе. *Адаптивное поведение* – самоуважение (116-120), самолюбие (66-70). Убежден в собственных силах, надеется на себя. Стремится создать хорошее мнение о себе у окружающих в силу повышенного чувства собственного достоинства. Честолюбив, жаждет известности, стремится к почетному положению. Лидер авторитарного типа.

⁷⁴ Психология управления персоналом : Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – С. 442.

⁷⁵ Номера признаков в опроснике.

Конфликтная зона: себялюбие (16–20). Ревниво относится к успехам и благополучию других людей. Эгоистический рационализм (деловитость по отношению ко всему, что может принести благополучие лично ему, активный выбор полезного для себя) и своеобразная дипломатия (уступки, если это дает положительный для него результат, и сопротивление, если это угрожает личному комфорту и покою).

5. Требовательность, жестокость. *Адаптивное поведение* – требовательность (121–125), жесткость (71–75). Сила воли, решительная и категоричная форма просьб. Настойчивость в достижении цели любыми средствами. Открыт, прямолинеен, раздражителен. Если встречает сопротивление, проявляет агрессию, недружелюбие, гнев. Лидер авторитарного типа.

Конфликтная зона: непримиримость (21–25). Не идет на уступки и компромиссы. Упрям из принципа. Отсутствие эмпатии. Садистские тенденции – стремление позлословить о ком-либо у того за спиной, испытывая при этом удовольствие.

6. Упрямство, негативизм. *Адаптивное поведение* – упрямство (126–130), скептицизм (76–80). Неуступчивость, несговорчивость, сомнение, скептически-недоверчивое отношение. Стремится добиться своего, отстаивает свою позицию. Оборона в отношениях с лидерами, оппозиция. Сопротивляется любому влиянию.

Конфликтная зона: негативизм (26–30). Крайняя неуступчивость. Стремление добиться своего вопреки необходимости, здравому смыслу. Активно противодействует всякому вмешательству извне. Тайное тщеславие, мстительность, ревность, подозрительность, обидчивость, самодурство.

7. Уступчивость. *Адаптивное поведение* – уступчивость (131–135), кротость (81–85). Сговорчивость, готовность уступить без спора. Стремление добровольно отказаться в пользу другого. Соглашается и покоряется, перестает сопротивляться мнению, влиянию, установкам без всякого нажима. Предоставляет возможность кому-либо продвинуться в чем-либо прежде себя. Склонен к компромиссам и послаблениям. Покорный, незлобивый, смиренный.

Конфликтная зона: пассивная подчиненность (31–35). Самобичевание, безынициативность, робость. Непроизвольное подражание, неосознаваемая, безотчетная зависимость от кого-либо или чего-нибудь. Легко поддается воздействию других. Возможны проявления ощущения вины и неполноценности (гипертрофированная робость, стыдливость, униженность, ущербная самооценка, социальная неприспособленность).

8. Зависимость. *Адаптивное поведение* – послушание (136–140), неуверенность в себе (86–90). Колеблющийся, несамостоятельный, сомневающийся в своих силах и возможностях. Послушный, склонный к подража-

нию. Предпочитает подчиняться другим, чужой воле при отсутствии самостоятельности, свободы.

Конфликтная зона: зависимость (36–40). Поиск опеки, помощи сильных лиц, руководства. Некритическое следование образцам, апелляция к авторитетам. Социальная незрелость. Человек ведомый, легко поддается внешним воздействиям других.

9. Психологический такт. *Адаптивное поведение* – тактичность (141–145), чуткость (91–95). Во взаимоотношениях с людьми выражено чувство меры и такта. Быстро устанавливает меру воздействия, влияние и контакт с другими людьми, исходя из их индивидуальных особенностей. Быстро находит нужный тон, найдя при первом знакомстве, контактах. Умеет оценить обстановку и приноровиться к ней. Содействует благополучию других. Активно сотрудничает с лидером, общителен и уживчив. Естественен в общении. Может быть лидером демократического типа, тактически гибким.

Конфликтная зона: мягкость (41–45). Излишняя мягкость, снисходительность сочетается с некоторыми оттенками конформизма (ориентация на мнение окружающих, поиск социального одобрения).

10. Отзывчивость. *Адаптивное поведение* – отзывчивость (146–150), бескорыстие (96–100). Легко отзывается на чужие нужды, готов помочь. Чувствителен к поведению других. Умеет сопереживать. Не стремится к личной выгоде. Присущи самоотдача, бескорыстие. Опека над слабыми и беззащитными. Совестьливый, великодушный. Может быть лидером демократического типа с альтруистической направленностью.

Конфликтная зона: жертвенность (46–50). Снисходительный к другим до готовности бескорыстно жертвовать своими интересами.

2.4.4. Сферы и этапы профессионализации, ситуации выбора профессии

При планировании карьеры целесообразно учитывать предпочитаемые сферы профессионализации, а также этапы профессионализации человека и ситуации выбора профессии (карьеры).

Сферы профессионализации

Основные сферы профессионализации описаны Е. А. Климовым.

Все виды деятельности Е. А. Климов разделил на пять типов по предметам труда⁷⁶:

- Тип П – «ЧЕЛОВЕК-ПРИРОДА», ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

⁷⁶ Климов Е. А. Психология профессионала. Избранные психологические труды. – М. : МПСИ, 2007.

• Тип Т – «ЧЕЛОВЕК-ТЕХНИКА», ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.

• Тип Ч – «ЧЕЛОВЕК-«ЧЕЛОВЕК», ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

• Тип З – «ЧЕЛОВЕК-ЗНАК», ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные и искусственные языки.

• Тип Х – «ЧЕЛОВЕК-ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ ОБРАЗ», ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Кроме того, каждый тип деятельности подразделяется на три класса: гностические, преобразующие и изыскательские специальности (таблица)⁷⁷

Таблица 2.4.9

Классы профессий по Е. А. Климову

Наименование классов профессий (специальностей)	Гностические специальности	Преобразующие специальности	Изыскательские Специальности
Условные обозначения	Г	П	И
Особенности ведущих целей в каждом классе профессий	Распознать, различить, определить, разобраться, проверить	Преобразовать, обработать, упорядочить, организовать, оказать влияние, обслужить	Изобрести, придумать, найти общий результат, образец, вариант
ЧЕЛОВЕК-ПРИРОДА	Приемщики продукции	Полеводы, животноводы	Селекционеры в области растениеводства и животноводства
ЧЕЛОВЕК-ТЕХНИКА	Контролеры-приемщики готовой продукции в промышленности, товароведы	Инженеры, водители, станочники, монтажники	Конструкторы, закройщики
ЧЕЛОВЕК-ЧЕЛОВЕК	Инспекторы, следователи	Менеджеры, брокеры, преподаватели, экскурсоводы	Работники служб научной организации труда
ЧЕЛОВЕК-ЗНАК	Корректоры	Бухгалтеры, операторы ЭВМ	Программисты, научные работники
ЧЕЛОВЕК-ХУДОЖЕСТВЕННЫЙ ОБРАЗ	Контролеры-приемщики малярных и обойных работ	Маляры, художники-оформители, скульпторы, ювелиры	Модельеры, цветоводы-декораторы, художники, композиторы, писатели

Е. А. Климов выделил также восемь основных факторов выбора профессии (рисунок 2.4.2)⁷⁸.

⁷⁷ Шаповалов В. К., Минкина О. В. Консультирование по карьере : Учебное пособие. – М. : Академический проект, 2008. – С. 69.

⁷⁸ См. Шаповалов В. К., Минкина О. В. Указ соч. С. 55.



Рис. 2.4.2. «Восьмиугольник основных факторов выбора профессии» Е. А. Климова

Каждый человек имеет предрасположенность к определенным сферам профессионализации. Для определения этой предрасположенности Е. А. Климовым разработан дифференциально-диагностический опросник (Приложение 11). Методика нашла широкое применение в отечественной практике профориентационной работы. Она используется преимущественно на ранних этапах карьерного процесса.

Фазы развития профессионала

При планировании карьеры следует также учитывать логику процесса профессионализации. Это особенно важно, когда планирование карьеры осуществляется не на начальных этапах карьерного процесса.

Принято различать следующие фазы развития профессионала⁷⁹:

- *оптант* (фаза оптации). Человек занят вопросами выбора или вынужденной перемены профессии;
- *адепт* (фаза адепта). Это человек, уже осуществивший выбор профессии и осваивающий ее. В зависимости от сложности осваиваемой деятельности данная фаза может длиться от нескольких лет до нескольких минут (например, простой инструктаж);
- *адаптант* (фаза адаптации). Молодой специалист, входящий в трудовой коллектив и осваивающий деятельность на конкретном рабочем месте;
- *интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно, справляться с основными профессиональными функциями, его мастерство признано коллегами;

⁷⁹ См. Управление персоналом : Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2005. – С. 275.

- *мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, с которыми справляются не все его коллеги;

- *авторитет* (фаза авторитета). Мастер своего дела, хорошо известный в своем профессиональном сообществе и даже за его пределами (в отрасли, в стране). Имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации, награды;

- *наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, имеющий последователей, учеников.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой (рис. 2.4.3):

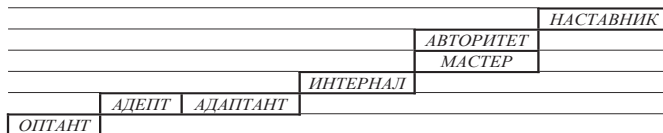


Рис. 2.4.3. Фазы развития профессионала

Основные ситуации выбора профессии (карьеры)

В организациях специалисты по управлению персоналом чаще всего имеют дело с сотрудниками, уже осуществившими выбор профессии и получившими профессиональное образование. В этой ситуации важно знать, как был сделан выбор.

Можно выделить следующие основные ситуации выбора (таблица 2.4.10)⁸⁰:

Таблица 2.4.10

Ситуации выбора профессии

1. Традиция	Вопрос о выборе практически не возникал в силу традиции, обычаев
2. Случай	Выбор произошел случайно, по причине какого-либо события
3. Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
4. Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, анализом собственных интересов, склонностей, реальных проблем и путей их решения

Наиболее полную самореализацию личности обеспечивает только целевой выбор. Поэтому на этапе постановки карьерных целей важно создавать условия именно для такого выбора.

Если предыдущий выбор карьерного пути был осуществлен в ситуациях 1-3, важно проанализировать, в какой степени он соответствует личным

⁸⁰ См. Управление персоналом : Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2005. – С. 275.

потребностям и склонностям самого сотрудника. Если выявлено несоответствие, целесообразно переформулировать карьерные цели, рассмотреть возможность изменения вида карьеры.

2.4.5. Карьерные ориентации личности

Выбор типа карьеры необходимо осуществлять в соответствии с карьерными ориентациями сотрудников.

Карьерные ориентации – это базовые социальные установки, отражающие значимость карьеры для человека и предпочитаемый им тип карьеры. Как социальные установки, карьерные ориентации отражают готовность индивида реализовать тот или иной карьерный путь.

Из типологий карьерных ориентаций в отечественной практике управления персоналом наиболее широко известны две: Б. Дерра и Э. Шейна.

Б. Дерр выделил пять типов карьерных ориентаций⁸¹:

1. *Продвижение по службе*. При данной ориентации работнику свойственно стремление к достаточно быстрому продвижению в должностной иерархии или статусной системе. Ориентация продвижения по службе тесно связана с усилением влияния на окружающих и развитыми лидерскими чертами. Каждое последующее повышение должно обязательно связываться с ростом социального престижа и финансовым ростом. В противном случае карьерный рост не будет восприниматься как таковой. Условием быстрого продвижения по службе является работа в большой организации или значимой профессиональной ассоциации. Наиболее часто служебная карьерная ориентация встречается среди менеджеров, обладающих высокой «пробивной» силой, ценящих свой социальный статус и среди профессионалов высокого уровня (скорее организаторов науки, чем собственно ученых).

2. *Стремление к независимости (свободе)*. Идеалом для человека, строящего стратегию своего поведения на этой установке, является достижение личной автономии, создание собственного «пространства», обеспечивающего необходимое количество «степеней свободы» при минимальном контроле со стороны руководства и ответственности за результат своей деятельности. Таким людям не нравится быть связанным чужим деловым процессом, нормами и правилами коллективной деятельности. Они очень работоспособны, активны как профессионалы или мелкие бизнесмены, но большая часть их активности тратится на обеспечение свободной и неза-

⁸¹ Автоматизированная система психологической оценки кадров (АСПОК). – М. : МПС РФ, Российская Академия путей сообщения. 1996.

висимой деятельности под самоконтролем. Для них важны интересная и увлекательная работа, но индивидуальная свобода является необходимым условием такой работы и ее высшей целью. Личности данного типа отличаются высоким уровнем гибкости, эмоциональностью и интуицией.

3. *Стремление к безопасности* свойственно работникам с чувством устойчивой принадлежности к организации, необходимости ощущения общего порядка и стабильности. Чаще всего – это аккуратные исполнители, делающие карьеру за счет лояльной позиции к руководству, преданности и готовности выполнять трудную и кропотливую работу. В ответ на это они должны быть уверены в долгосрочной занятости, хорошем финансовом положении и высокой оценке своей деятельности со стороны руководителя. Продвижение по службе для таких работников – это символ социальной ценности и состоятельности. При общих благоприятных условиях их отношения с коллегами и руководством характеризуются обоюдным уважением и лояльностью. Условием реализации стремления к безопасности является работа в большой и стабильной организации. Сотрудникам, ориентированным на безопасность, свойственен поиск надежного рабочего места, высоких доходов и высокой оценки со стороны руководства.

4. *Стремление к профессионализму* – создание карьеры за счет профессионального роста. Для таких сотрудников важно, чтобы процесс работы носил увлекательный характер, был вызывающим и захватывающим (эмоциональным). Они часто ищут вовлечения, хотя бы косвенно, в эпицентры деятельности, творчества. Им свойственны поступки «авантюристического» характера, они также не любят ограничений в деятельности и с трудом отделяют свою личность от работы. Они могут быть способными технологами, рационализаторами, предпринимателями, склонными к эстетической деятельности. Творчество, интересная и увлекательная работа является основным фактором их карьерного продвижения.

5. *Стремление к равновесию* – достижение баланса между работой, отношениями и саморазвитием. Данная ориентация требует существенной гибкости. Подобные сотрудники умеют отделять свою личность от работы и стремиться к гармонии. Часто это могут быть «географически» привязанные личности (долгая жизнь на одном месте, работа, дача, установившиеся взаимоотношения с людьми и т. п.). В эту же категорию могут попадать и люди, ориентированные на профессиональное развитие.

Большей известностью в настоящее время пользуется типология карьерных ориентаций Э. Шейна. Этот автор выделил восемь основных карьерных ориентаций⁸²:

⁸² См. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 207.

1. *Профессиональная компетентность.* Эта ориентация связана с наличием способностей в определенной области. Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

2. *Менеджмент.* В данном случае первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, принятие ответственности за конечный результат деятельности группы сотрудников или организации в целом. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг вершин своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия/организации: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее.

3. *Автономия.* Первичная забота личности с такой 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 место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако, если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или 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, желанием, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности: стабильность места работы и стабильность места жительства. *Стабильность места работы* подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспе-

чивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет сотрудников), заботится о своих работниках после увольнения и, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией (его часто называют «человеком организации») ответственность за управление карьерой перекладывает на нанимателя. Он 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 меняя работу или организацию только тогда, когда это предотвращает его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать 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 роста.

5. *Служение*. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией стремится продолжать работать в этом направлении, даже если ему приходится менять место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов и товаров и т. п.

6. *Вызов*. Основные ценности при ориентации данного типа - конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции выигрыша - проигрыша. Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно.

7. *Интеграция стилей жизни*. Человек ориентирован на то, чтобы в жизни было все сбалансировано, он не хочет, чтобы доминировала только семья, или только работа, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все было сбалансировано.

8. *Предпринимательство*. Человек с такой карьерной ориентацией стремится преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое 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.

Эти две классификации не противоречат друг другу, но типология Э. Шейна представляется более полной и логичной (таблица 2.4.11)

Таблица 2.4.11

Сопоставление типологий карьерных ориентаций

Типология Дерра		Типология Э. Шейна
Продвижение по службе	↔	Менеджмент
Стремление к независимости	↔	Автономия
Стремление к безопасности	↔	Стабильность работы
Стремление к профессионализму	↔	Профессиональная компетентность
Стремление к равновесию	↔	Интеграция стилей жизни
		Стабильность места жительства
		Служение
		Вызов
		Предпринимательство

Э. Шейном разработана методика диагностики карьерных ориентаций «Якоря карьеры», которая представлена в приложении 12.

2.4.6. Особенности поколений

Планирование карьеры требует учета возрастных особенностей. В последние годы все более распространенным, в том числе в нашей стране, становится подход с позиции теории поколений.

Теория поколений была разработана американскими учеными Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом в 1991 году. Поколение – это группа людей, рожденных в определенный период и испытывавших влияние одних и тех же событий (политических, экономических, социальных, технологических), воспитанных в рамках определенной семейной модели. Вследствие того, что каждое поколение воспитывается в разных социально-экономических и политических условиях, люди, принадлежащие к разным поколениям, являются носителями различающихся ценностей. Сформированные в детстве ценности могут меняться, однако для этого должны произойти очень крупные, значимые события в обществе и личной жизни человека. Смена поколений осуществляется с периодичностью примерно в 20 лет. В современном населении можно выделить следующие поколения⁸³.

⁸³ Ужакина Ю. Связь HR стратегии с теорией поколений. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9656>.

1. «Тихое» (молчаливое) поколение - родившиеся в 1923–1943 годах. Наиболее старшее поколение из тех, кто оказывает влияние на рынок труда. Это люди, которые попали под влияние Великой депрессии и Второй мировой войны. Они консервативные и работающие. Всё у них «как положено». Они любят, когда есть четкие правила, приказы и есть жесткая иерархия. Они имеют «больше чистоты, меньше желаний»- ментальность и стремятся никогда не залезать в долги. Они предпочитают медленный, постепенный прогресс с минимизацией всяких рисков.

2. *Baby Boomers* («Бэби бумеры», «шумное поколение»)- родившиеся в 1943-1963 годах. Это поствоенное поколение, сформировавшееся под влиянием освоения космоса, идеалистических воззрений политиков, борющихся за свободу. Люди этого поколения со страстью подходят к работе, главным мотивом для них является миссия, стратегия и видение. Они выступают за справедливость.

3. Поколение X (новое поколение). Родились между 1963 и 1983 годами. Это поколение «падения занавеса». Представители этого поколения ценят разнообразие и гибкость. Они презирают строгий контроль, предпочитая свободу и удобное рабочее место. Они любят перемены и нуждаются в них. Представители этого поколения борются за баланс в жизни: они работают для того, чтобы жить, а не живут, чтобы работать. Согласно исследованиям, проведенным Мичиганским университетом, 70% всех начинаний в США состоялись благодаря представителям данного поколения⁸⁴.

4. Поколение Y (пограничное поколение, дети миллениума) – 1983-2003 годы рождения. Его молодые представители только входят в рабочую среду. Они ценят инновации и изменения. В России это поколение, которое испытало на себе развал Советского Союза и строительство нового государства. Они живут в эру беспрецедентного разнообразия и открытости между культурами. Они самоуверенны и хотят изменить мир.

5. Поколение Z (2003–2023), оно пока не входит в область интереса HR-специалистов, но в ближайшем будущем они также волеются в рынок труда.

В некоторых источниках⁸⁵ к поколению X относят родившихся между 1965 и 1979 годами, к поколению Y – родившихся между 1979 и 1994 годами, а родившихся после 1994 года называют поколением I в честь Интернета.

Различия в ценностных ориентациях представителей основных поколений, действующих в настоящее время на рынке труда⁸⁶, представлены в таблице 2.4.12.

⁸⁴ Монди Уэйн Р., Ноу Р. М. Премо Ш. Р. Указ. соч.– С. 321.

⁸⁵ Монди Уэйн Р., Ноу Р. М. Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 321.

⁸⁶ Ужакина Ю. Указ. соч.

Ценностные ориентации поколений

«Тихое» поколение	«Бэби бумеры»
Преданность Соблюдение правил Закон и порядок Уважение к должностному статусу Жертвенность Подчинение Честь Терпение Экономность Религиозность	Идеализм Оптимизм Имидж Молодость Здоровье Работа Ориентация на команду Личностный рост Личное вознаграждение и статус Вовлеченность Отличные характеристики Профессионализм Гендерная привлекательность Ностальгия и религиозность
Поколение X	Поколение Y
Изменения Выбор Глобальная информированность Техническая грамотность Индивидуализм Выживание Обучение в течение всей жизни Поиск эмоций Прагматизм Надежда на себя Унисекс Равноправие	Изменения Оптимизм Общительность Уважение себе Разнообразие Подчиненность Немедленное вознаграждение Гражданский долг Мораль Достижения Профессионализм в технике

Поскольку представители разных поколений ориентированы на различающиеся ценности, они проявляют специфические ожидания к работе и карьере. Руководители и специалисты по управлению персоналом должны учитывать это при планировании карьеры, решении задач мотивации, повышения лояльности персонала, снижения текучести кадров и пр.

Грэм Кодрингтон дает следующие рекомендации специалистам по управлению персоналом и профессиональному обучению в отношении работы с разными поколениями⁸⁷:

Молчаливое поколение

Это поколение предпочитает обстановку хорошо структурированную и лишенную всяких рисков и неожиданностей. Они конформисты, любят логичность, последовательность и дисциплину. В работе с ними лучше основываться на прецедентах, используя только очень хорошо проверенные и успешные методики и примеры.

⁸⁷ Кодрингтон Г. Как работать с людьми разных поколений? URL: <http://abital.ru/articles/482>.

Они предпочитают классический школьный класс для занятий и традиционные формы обучения. Весьма уместно, если специалист (преподаватель) сформулирует определенные правила поведения на мероприятии. Эти правила «молчаливые» с готовностью выслушают и будут им следовать. Представители данного поколения не слишком любят неформальную обстановку и особенно настороженно относятся к проявлениям фамильярности. Они не любят сленг в речи и джинсы в одежде. Не следует торопиться – это поколение предпочитает медленную скорость прохождения материала. Следует придерживаться плана, отхождение от плана расценивается как непрофессионализм.

Наилучший вариант тренера (преподавателя, консультанта) для молчаливого поколения – это тренер-эксперт. Уважение к выступающему повышается, если он расскажет о своем профессиональном опыте и достижениях. Другой путь завоевания признания в этой среде – это признание опыта и достижений этих людей, уважительное отношение к ним.

Представители молчаливого поколения не любят быть на виду. Они не приветствуют различные игры и групповые упражнения, особенно если группа составлена из представителей разных возрастов. Представители этого поколения, наиболее редко из всех, будут спорить или вступать в полемику. Поэтому преподаватель может быть в неведении об эффективности обучения, тренинга, пока итоговые анкеты не собраны и время не истекло. Решением может быть получение обратной связи от участников мероприятия во время перерывов.

«Молчаливые» более мотивированы на обучение, если цели мероприятия увязываются с ростом благосостояния компании. Предпочтительный стиль проведения мероприятия по обучению: прямолинейный, прогрессивный, основанный на фактах, богатый на информацию, стабильный, упорядоченный, нерискованный. Виды активности, которые наиболее эффективно работают с представителями этого поколения: классическая презентация материала от начала до конца. «Молчуны» предпочитают приобретать навыки скорее privately, чем в группе. Если позволяет бюджет, то обучение «один на один» – это лучшее решение, особенно если речь идет о новых технологиях.

Раздаточные материалы для мероприятий должны быть выполнены в виде дайджеста. Следует избегать мелких и нестандартных шрифтов. Важно тщательно проверить материал на наличие грамматических и стилистических ошибок. Не следует ожидать, что «молчаливые» скачают материалы из Интернета. Даже те, кто умеет это делать, предпочитают получить материал в бумажном виде.

Шумное поколение(бэби-бумеры)

Предпочтительная обстановка для проведения мероприятий с представителями шумного поколения – интерактивная и не авторитарная. Хотя они и любят следовать предсказуемой линии, они с охотой откликаются на мозговой штурм, «латеральное мышление», «как сделали бы вы», упражнения на конкуренцию и т. п. Они не пугаются физического контакта, а также могут работать в малых группах. Они хорошо относятся к традиционной классной комнате, в которой можно проводить также командные упражнения.

Идеальный тренер (преподаватель) – это тренер-друг, с хорошими навыками фасилитатора. «Шумные» лучше реагируют на тренера (специалиста), если он ведет себя на равных, как коллега, который не выглядит неприступным. Многие из «шумных» негодуют или обижаются, когда по отношению к ним используется власть. «Шумные» ориентированы на обучение, если они верят, что новые навыки помогут им найти новые пути в достижении успеха в работе.

У представителей этого поколения есть потребность доказывать свою значимость, что проявляется в преданности работе. Эта преданность также проявляется в обучении: они оптимистичны, склонны искать выход из ситуации самостоятельно, мотивированы наличием в их жизни идеи или некоего духа. «Шумные» пробуют всё, любят решать проблемы и двигать всё вокруг себя. Таким образом, лучше сосредоточиться на личных целях участников. Вместе с тем представители данного поколения имеют тенденцию к интеллектуализированию и порой забывают, что из знаний надо получить еще и навыки. На мероприятии, как правило, присутствуют люди, которые заявляют, что они «всё знают». Знать они могут действительно много, но это касается в основном теории. «Шумные» большей частью сфокусированы на стратегии и видении, чем на конкретных действиях и способах воплощения. Работа над практическими навыками наиболее ценна для представителей данного поколения, несмотря на их нелюбовь к публичному «разбору полетов».

Раздаточный материал должен быть понятным. В качестве примера можно взять статью со ссылками. Внешне материалы должны выглядеть профессионально и «блестяще».

Новое поколение (поколение X)

«Новые» предпочитают, чтобы обучение было интерактивным, активным, многозадачным, нелинейным, они мотивированы тогда, когда обучение позволяет улучшить их личные навыки, повысить конкурентоспособность. Их обстановка – это центрированность с установкой на обучение длиною в жизнь. Их интересуют не столько сертификаты, сколько знания, которые пригодятся в жизни.

Для новых идеальный тренер – это тренер-гид. Их уважение нужно заслужить.

«Новые» задают много вопросов. Им нравится обучение через опыт. «Новых» легко ввести в состояние скуки, поэтому им постоянно нужны встряски и различные «энерджайзеры» – неожиданные перемены.

Представители нового поколения реагируют лучше всего на материалы, в которых меньше слов, чем для более старших поколений. Одна из особенностей этого поколения состоит в том, что они не любят читать, в отличие от более старшего и, что удивительно, более молодого поколения. Их можно привлечь внешним видом материала: выделение текста, подзаголовки, цитаты, картинки, списки.

У. Р. Монди., Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо рекомендуют учитывать в работе с поколением X также следующее⁸⁸.

Опрос CNN/«Time» выявил, что трое из пяти представителей поколения X предпочитают быть сами себе начальниками, а журнал «Forbes» назвал их самым

⁸⁸ Монди Уэйн Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 321.

предприимчивым поколением в истории Америки. Поколение X отличается тягой к технологиям и духом предпринимательства. Нестабильность на рынке труда и крах традиционной системы связей между работодателем и работником в эпоху всеобщей реструктуризации принести поколению X понимание, что для них работа означает нечто другое, чем для прошлых поколений. Представители поколения X склонны осознавать себя как свободных агентов, входящих в мобильный персонал. Они склонны строить надежную карьеру, а не иметь надежную работу. Поколение X понимает важность официального обучения и развивающих программ, которые могут поддержать личные карьерные цели. Эти люди поддерживают и постоянные и случайные возможности учиться или устанавливать новые связи. Оно особенно хорошо выполняет задания, выходящие за рамки должностных инструкций.

Программа развития должна включать надежность и самостоятельность как одни из ключевых факторов. Успех компаний в настоящее время и в ближайшие десятилетия во многом зависит от того, насколько будет реализован потенциал данного поколения. Развитие работников поколения X подразумевает поддержку их жажды приобретать новый опыт и новые знания, востребованные на рынке труда. Если организация или предприятие предоставляет такую возможность, то это повышает лояльность и снижает текучесть кадров среди представителей X-персонала.

Пограничное поколение (поколение Y)

Пограничное поколение – сильное поколение, с глобальными перспективами, с предчувствием необходимых изменений, со способностью адаптироваться к меняющимся обстоятельствам. Их трудно чем-то испугать – даже их личные неудачи не наводят на них страх. Дети миллениума чем-то похожи на своих дедов и прадедов (представителей молчаливого поколения). Они требовательны к вопросам морали, им есть дело до манер, и они верят в гражданские иски. Вероятно, дети миллениума будут нуждаться в большем контроле и более простроенной структуре, чем их предшественники. «Дети миллениума», попадая на рынок труда, будут требовать к себе большего внимания от начальника. Любимое их окружение будет таким: личный вызов, командная работа, технологии. В комнате, где собрались дети миллениума, дайте каждому по заданию, и когда кто-то закончит, позвольте им помочь остальным.

Идеальный тренер для детей миллениума – тренер-наставник. Тренер для них, это человек, который может привлечь внимание к информации и наделить ее ясной структурой. Они очень хорошо относятся к представителям власти и уважают квалификацию и опыт. Будьте с ними «нелинейными» и используйте как можно больше мультимедиа-материалов. Используйте разные техники, чтобы описать ключевые моменты с разных сторон. И обязательно расскажите им о пользе всего происходящего – сделайте это в самом начале.

Дети миллениума мотивированы на обучение постольку, поскольку новые знания и навыки позволяют сделать их жизнь менее стрессогенной, а также лучше раскрыть их личный потенциал, удовлетворить потребности. Они с удовольствием будут осваивать то, что выходит за рамки их служебных обязанностей (например, навыки ухода за детьми, управления личными финансами, поддержания здоровья и т. п.). Они с желанием обучаются не только содержательным вещам, но и процес-

ным, для того, чтобы уметь развивать свои навыки и после того, как официальное обучение закончилось. Дети миллениума более мотивированы экономически, чем новое поколение.

Как и представители поколения «новых», дети миллениума предпочитают виды активности, которые несут в себе долю развлечения. Им нравятся живые и разнообразные раздаточные материалы. Печатные материалы должны соответствовать тем же критериям, что и для нового поколения, с одним лишь отличием – дети миллениума любят читать.

А. Скаблова, анализируя шведский и российский опыт управления персоналом, считает целесообразным учитывать следующие особенности данного поколения⁸⁹. У представителей поколения 80-х особые ожидания по отношению к работе⁹⁰:

- на работе должно быть «классно» (не просто интересно, а именно «классно»). Захватывающие идеи, головоломные задачи, веселые коллеги, демократичный руководитель для них намного важнее высокой зарплаты, бонусов и титулов.

- представители данного поколения все чаще ставят ценности на первое место среди факторов, которые удерживают их в компании. При устройстве на работу один из первых вопросов, которые они задают: «А каковы ценности вашей компании?» Организация, которая не в состоянии четко сформулировать свои ценности, не выдержит конкуренции за молодые таланты.

- Они высоко ценят личную жизнь и свободное время.

- Они хотят иметь в качестве руководителя профессионала, который понимает, что жизнь состоит не только из работы.

- Представители поколения 1980-х никогда не будут выполнять распоряжения, если не убеждены в их целесообразности. Они хотят быть полноценными участниками, а не просто слепыми исполнителями.

- Это поколение, вскормленное Интернетом. Они привыкли получать информацию в режиме реального времени. Если они задают вопрос, то требуют ответа сейчас.

- Для них коммуникативные навыки руководителя должны быть всегда на высоте. Им не нужен начальник, который будет стоять над душой. Им нужен тот, который в нужный момент одобрительно похлопает по плечу. Их кредо: «Слушай меня, понимай меня, говори со мной, цени меня».

- Эти ребята не ищут сиюминутной выгоды. Их не волнуют статус и внешние атрибуты. Для них важны долгосрочная перспектива, радость от хорошо сделанной работы, стабильность развития, гармония всех областей человеческой жизни.

Применяя теорию поколений на практике, следует учитывать, что отечественные авторы в настоящее время опираются в основном на данные западных ученых, полученные в результате исследований в крупных горо-

⁸⁹ Данный автор называет рассматриваемое поколение поколением Z, но речь идет о «поколении 80-х», которые начинают активно действовать на рынке труда в России с 2007 г., поэтому, руководствуясь более распространенной классификацией поколений, мы отнесли предложенное описание к поколению Y.

⁹⁰ См. Ужакина Ю. Указ. соч.

дах. Признается, что основные тенденции смены поколений характерны и для российской популяции, однако границы поколений требуют уточнения. Может также отмечаться «отставание» в смене поколений в менее крупных городах и населенных пунктах.

Однако несомненной остается необходимость подбора адекватных форм и методов работы к представителям разных поколений.

2.5. Технологии, используемые при планировании карьеры

Для планирования карьеры разработаны различные технологии, которые можно условно разделить на следующие группы:

1) технологии эффективной самопрезентации (портфолио карьерного продвижения);

2) технологии определения оптимального карьерного пути (карьерограммы, карты карьеры);

3) технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры («Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития», технологии разработки плана карьеры А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфино и др.).

2.5.1. Портфолио карьерного продвижения

Для планирования карьеры на ее ранних этапах, начиная со студенческой скамьи, разработана технология «портфолио карьерного продвижения»⁹¹.

Портфолио карьерного продвижения (ПКП) представляет собой пакет документов в бумажном и/или электронном варианте, который отражает все достижения студента (академические, профессиональные и пр.). Портфолио предназначено для обеспечения эффективного взаимодействия с научными руководителями, преподавателями в вузе в период обучения, а также с потенциальными работодателями после окончания высшего учебного заведения.

Минимальный набор документов, входящих в ПКП, следующий:

- резюме;
- список пройденных учебных курсов по основной области профессиональной деятельности, а также смежных областей знания, (включая дополнительную специализацию, тренинги, специализированные семинары, мастер-классы и т. п.);

⁹¹ Могилевкин Е. Портфолио карьерного продвижения как современная технология планирования и развития карьеры выпускников вузов // Управление персоналом. – 2006. - № 5. – С. 26-29.

- список внеучебных мероприятий и любых должностей, где на практике применяются навыки лидерства (например, староста группы, руководитель научной студенческой группы);

- описание карьерного потенциала и готовности к карьере в терминах приобретения навыков и опыта;

- рекомендации ведущих преподавателей, руководителей курсовых, дипломных работ, производственных практик и т. п.

ПКП должно не только отражать уже достигнутые успехи, но и характеризовать потенциал дальнейшего профессионального продвижения.

Карьерное портфолио было задумано как альтернатива традиционному резюме (анкете, используемой при приеме на работу), информация в котором отличается ограниченностью и формальностью.

ПКП предоставляет более полную информацию, чем стандартное резюме, позволяет работодателю легко просмотреть уровень подготовки и весь спектр умений и способностей кандидата и создает условия для более обоснованного кадрового решения. Профессионально составленное ПКП может помочь выпускнику привлечь внимание работодателя.

ПКП должно фиксировать все достижения студента, поэтому портфолио следует регулярно обновлять по мере продвижения во время обучения. ПКП можно использовать для хранения следующих документов:

- выпускная квалификационная (дипломная) и курсовые работы;

- отчеты и отзывы о прохождении производственных практик;

- тексты докладов на научно-практических конференциях;

- копии статей в научных изданиях;

- грамоты и благодарности за участие в семинарах, форумах, конференциях и др.;

- свидетельство о занесении на Доску почета вуза;

- сертификаты об успешном освоении тренинговых и обучающих программ;

- свидетельство о получении именных стипендий;

- грамоты участников профессиональных конкурсов.

Для характеристики карьерного потенциала ПКП может включать:

- индивидуальный план развития карьеры;

- эссе «Я и моя карьера». В карьерном эссе студент раскрывает свой взгляд на карьеру, описывает причины и особенности выбора им профессии, раскрывает собственные стратегии достижения карьерного успеха и т. п.

ПКП может быть размещено как на персональном сайте, так и на сайте вуза. На сайте вуза выделяется специальный раздел, посвященный персональной информации о студентах для потенциальных работодателей.

2.5.2. Карьерограмма

Самой известной из технологий планирования карьеры является разработка карьерограмм. Данная технология применяется преимущественно для стратегического планирования должностной карьеры.

Карьерограмма - это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия. Карьерограмма обычно охватывает временной период в 10 лет и более.

На рисунке 2.5.1 представлен пример карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления⁹².

Карьерограммы обычно разрабатываются для должностей руководителей высшего звена. Желательно, чтобы карьерограмма отражала не только должностное продвижение, но и процесс повышения образовательного уровня. Карьерограмма может представлять не один, а несколько путей достижения предполагаемой должности (таблица 2.5.2).

Разработка карьерограмм требует серьезной аналитической и исследовательской деятельности, предполагающей изучение трудовых биографий успешных руководителей, опросы экспертов. Карьерограммы разрабатываются не только на основании изучения прошлого опыта, но и с учетом перспектив развития организации.

При разработке карьерограммы следует ответить на вопросы:

- какие знания и навыки необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности? Где он их может приобрести: в каких учебных заведениях и при выполнении какой работы?

- какой опыт работы важен для эффективной деятельности в данной должности? В каких подразделениях, на каких должностях?

- какие деловые качества необходимо развивать? Какие виды трудовой деятельности и какие формы обучения этому способствуют?

Карьерограммы служат основой для разработки индивидуальных планов развития карьеры. В программы обучения планированию карьеры желательно включать знакомство с карьерограммами.

⁹² Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М., 2001. – С. 434.

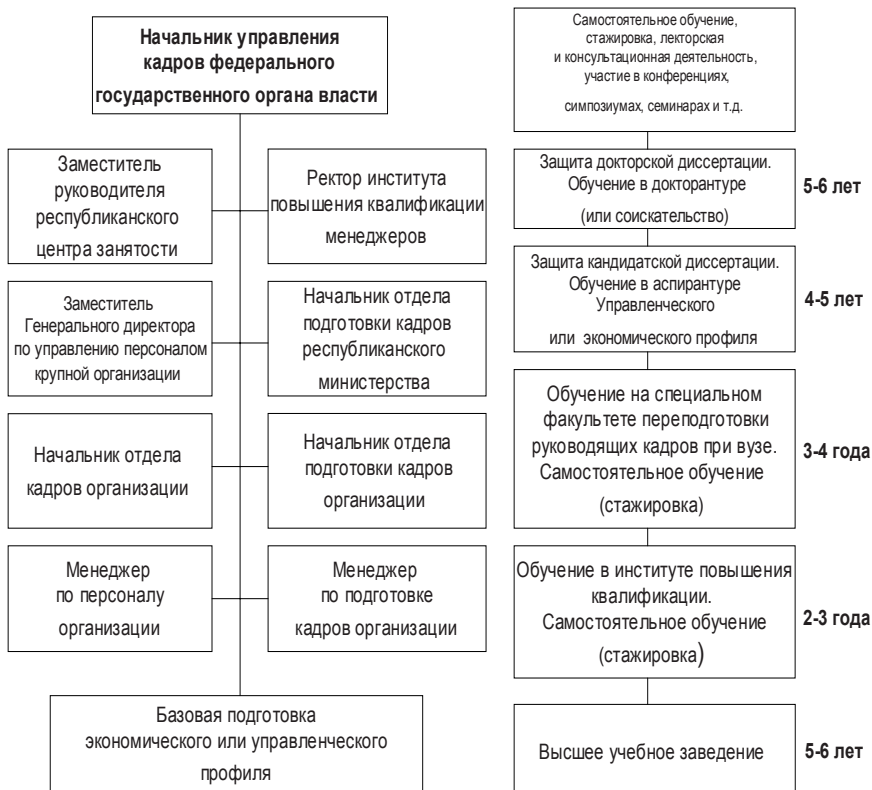


Рис. 2.5.1. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Примеры карьерограмм, используемых на предприятиях, представлены в Приложении 13.

Таблица 2.5.2.

Карьерограмма сотрудника таможенных органов⁹³

Возраст, лет	Образовательная структура подготовки СВК	Должности	Уровень прохождения службы	Звания
18	РТА, вуз	Слушатель, студент	обучающиеся	
22	ИПК, РТА	Инспектор, старший инспектор, ведущий инспектор	1	лейтенант

⁹³ Одегов Ю. Г. Указ соч. С. 705.

23	Адьюнктура	Адьюнкт	2	ст. лейтенант
25	Кандидат наук	Научные должности (НС, СНС, начальник лаборатории), Профессорско-преподавательские должности (преподаватель, ст. преподаватель, доцент), Руководящие должности в таможе	3	капитан
28			4	майор
32	Доктор наук	ГНС, ВНС, нач. отдела, нач. центра, профессор, нач. кафедры, руководящие должности в РГУ, РТА	5	подполковник
37	Высшие академические курсы			
Больше 37	Всемирная таможенная организация. Региональный учебный центр	Научные и научно-организационные должности в РТА, руководящие должности РТУ, ГКТ РФ, РТА.	6	полковник
			7	генерал-майор

2.5.3. Карта карьеры М. Армстронга

Данная технология близка к карьерограмме, но в ней основное внимание уделено не должностному продвижению, а развитию компетенций, поэтому она подходит для планирования профессиональной карьеры.

По мнению М. Армстронга⁹⁴, можно определить карьерный рост в терминах того, что люди должны знать и уметь, чтобы выполнять работу на более высоком уровне ответственности или вносить больший вклад в дело организации. Эти уровни можно описать как диапазон компетентности. Для каждой зоны компетентности требуется определить опыт и подготовку, необходимые для достижения данного уровня компетентности. На основании этого создается карта карьеры, включающая «целевые точки» (рис. 2.5.3)

2.5.4. Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития⁹⁵

Данная технология нацелена на обеспечение рационального, обоснованного принятия решений относительно развития карьеры. Основное внимание в ней уделено вопросам образования. Сценарий включает следующие шаги:

1. *Ваши навыки и ваша работа.* Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы, указывает не востребуемые навыки,

⁹⁴ Армстронг М. Указ соч. С. 387.

⁹⁵ Управление персоналом: комплексный подход / под общей редакцией В. И. Данилова. – СПб.: СЗАГС, 2005. – С. 83.

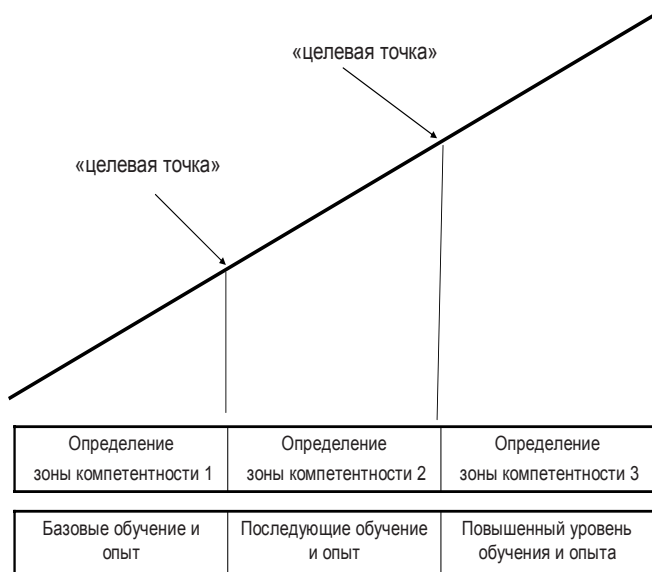


Рис. 2.5.3. Карта карьеры

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

2. *Ваша жизнь и ваша работа.* Выяснение того, что сотрудник ждет от жизни и какую роль в ней должна играть работа. Важно ответить на вопрос: как могут измениться со временем приоритеты?

3. *Мир, в котором вы живете и работаете.* Внимание сотрудника обращается на организацию, мир работы в настоящем и в будущем. Предлагается ответить на вопрос: каким образом изменится положение в плане технического, экономического, политического, социального развития?

4. *Изменение вариантов карьеры.* Сотруднику предлагается представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.

5. *Чему полезному для себя в будущем необходимо научиться?* Исходя из выбранного варианта карьеры, сотрудник указывает, чему было бы полезно научиться, если он намерен следовать этим путем.

6. *Как вы решаете проблемы?* Нужно указать свои привычки и навыки решения проблем.

7. *Что вы планируете изучить обязательно?* Этот этап помогает выбрать наиболее важные цели обучения.

8. *Какой способ обучения подходит вам больше всего?* Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения. Здесь надо сделать обзор привычек, стиля и навыков обучения.

9. *Насколько вы укладываетесь в поставленные сроки?* Проводится анализ того, укладывается ли сотрудник в сроки обучения в соответствии с техническим контекстом его работы.

10. *Возможности и ресурсы для обучения.* Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для реализации намеченных планов обучения.

11. *Планирование своего развития.* Сотрудник составляет план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

2.5.5. Технология разработки личного жизненного плана карьеры руководителя А. Я. Кибанова⁹⁶

Технология предназначена для планирования карьеры руководителей. В ней предлагается алгоритм самоанализа и постановки карьерных целей и задач.

По мнению А. Я. Кибанова, личный жизненный план карьеры руководителя должен состоять из трех основных разделов: 1) оценка жизненной ситуации, 2) постановка конечных целей карьеры и 3) частные цели и планы деятельности.

Соответственно, разработка плана карьеры включает следующие шаги:

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

Имею ли я четкое представление о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа достижению других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотиватором сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мерам я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет отвечать моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу применять для улучшения экономического положения в случае необходимости?

⁹⁶ Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2001. – С. 438.

1.3. Физическое состояние

Какова моя общая физическая форма? На чем основана моя оценка (собственное представление, результаты медицинского обследования, тесты и т. п.)? Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача? В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. Социальное состояние, человеческие отношения

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли я другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям? Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1. _____
2. _____
3. _____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до _____ г., самое позднее – до _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры _____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане? _____

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т. д.? _____

2.6. Готов ли я задействовать эти факторы, или мне нужно изменить свои цели?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья		
3.4. В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

2.5.6. Технология планирования карьеры В. Сандерса⁹⁷

Технология предназначена для оптимизации постановки карьерных целей. Она организует процесс прояснения собственных интересов и потребностей, а также возможностей и ресурсов для их реализации.

Технология предполагает выполнение двух заданий.

Задание 1. «Баланс достоинств и недостатков». Сотрудникам предлагается проанализировать свои сильные и слабые стороны (каковы возможности для карьерного продвижения и чего в настоящее время не хватает). Для этого необходимо заполнить следующую форму, записав все особенности, которые сотрудник может припомнить:

Достоинства	Недостатки

Выполнение этого задания помогает лучше понять себя. Достоинства (сильные стороны) позволяют ощутить внутренние ресурсы для дальнейшего продвижения. Недостатки (слабые стороны) помогают прояснить цели развития.

Задание 2: «Обзор симпатий и антипатий» Его цель – осознание собственных потребностей. Для этого предлагается заполнить форму:

Мне нравится	Мне не нравится

⁹⁷ Монди Уэйн Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 307.

В столбце «Мне нравится» перечисляется все, что человек хочет добиться в жизни (без чего он не будет чувствовать себя успешным). В столбце «Мне не нравится» указывается то, чего хотелось бы избежать. Задание помогает четко и конкретно представить желаемый образ жизни.

Выполнение этих заданий облегчает последующий выбор карьеры и исполнение индивидуального плана развития карьеры.

Очевидно, что в основе данной технологии лежит SWOT- анализ, который предполагает выявление сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей (таблица 2.5.3).

Таблица 2.5.3

Схема SWOT- анализа

Strengths – сильные стороны	Weaknesses – слабые стороны
Opportunities – возможности	Threats – опасности

Следует учитывать, что потребности и интересы человека, его жизненные приоритеты со временем меняются, поэтому данную процедуру следует периодически повторять.

Технологию рекомендуется применять при обучении планированию карьеры.

2.5.7. Технология планирования карьеры С. Д. Резника⁹⁸

Данная технология также направлена на организацию углубленного самоанализа. Однако по сравнению с технологией В. Сандерса этот процесс в большей степени детализирован и конкретизирован. Кроме того, работа не ограничивается подготовкой к планированию карьеры, а завершается постановкой карьерных целей.

Технология С. Д. Резника предполагает выполнение трех заданий.

Задание 1. «Баланс личных успехов и неудач».

На основании анализа основных этапов своей жизни составьте баланс личных успехов и неудач:

Личный баланс				
успехов		неудач		
Мои крупнейшие успехи, достижения и т. п.	Способности, которые были для этого необходимы	Мои крупнейшие поражения, неудачи и т. п.	Способности, которых мне не доставало	Как я преодолел неудачи
1		1		
2		2		
3		3		

⁹⁸ Персональный менеджмент : Учебник / С. Д. Резник, Ф. Е. Удалов, С. Н. Соколов и др. ; под общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза : Изд-во ПГАСА, 2000. – С. 123.

Задание 2. «Мои способности»

Следующий шаг – группировка достоинств и недостатков и выделение двух-трех важнейших сильных и слабых сторон:

Мои способности		
«Срез» способностей	Сильные стороны (+)	Слабые стороны (-)
Профессиональные знания и опыт	1. 2. 3.	
Социальные и коммуникационные способности	1. 2. 3.	
Личные способности	1. 2. 3.	
Способности руководителя	1. 2. 3.	
Интеллектуальные способности	1. 2. 3.	
Прочее	1. 2. 3.	

Задание 3. «Анализ цель–средство»

В процессе анализа необходимые для достижения желаемых целей средства (личные, финансовые, временные ресурсы) сравниваются с реальной ситуацией. Например, выберите пять важнейших целей, определите необходимые для их достижения средства. Затем следует проверить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к соответствующей цели, указать необходимую квалификацию и поставить конкретные реальные практические цели по приобретению опыта и способностей, которых вам еще не хватает:

Желаемые цели	Необходимые средства	Ситуационный анализ		
		Имеются в наличии (способности и т. п.)	Не имеются в наличии	Практические меры по достижению целей
1.				
2.				

2.5.8. Технология планирования карьеры Г. Г. Зайцева⁹⁹

Это еще одна технология самоанализа. Она менее формализована. Кроме того, она содержит рекомендации («заповеди») по планированию карьеры.

Инструкция. Нижеследующее упражнение поможет вам подумать о карьере и ее значении. Рекомендуем делать это упражнение самостоятельно.

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая изображает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. На этой линии отметьте крестиком, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от крестика, там, где находится часть линии, представляющая ваше прошлое, определите события в вашей жизни, давшие вам подлинное чувство удовлетворения и самовыражения.

3. Проанализируйте эти события и определите специфические факторы, которые, как вам представляется, вызвали эти чувства. Выявилась ли при этом какая-либо определенная тенденция? Возникали ли эти события, когда вы были одни или когда действовали совместно с другими людьми? Достигали ли вы каких-то целей самостоятельно или лишь совместно с другими?

4. Часть линии, находящаяся справа от крестика, представляет ваше будущее. Определите связанные с карьерой события, от которых вы ожидаете чувства подлинного самовыражения и удовлетворения. Следует представить себе эти события настолько ясно, насколько это только в данный момент возможно. Если вы способны лишь на утверждения типа «скорей бы получить мою первую работу» или «получить мое первое должностное повышение», то, скорее всего, ваши ожидания ущербны. Определите должностные ступени, которые вам надо пройти, чтобы достичь целей карьеры и сроки их прохождения.

5. После того, как вы определили эти связанные с будущей карьерой события, проранжируйте их от важнейших до наименее значимых в терминах того, насколько полным будет ожидаемое вами от них удовлетворение.

6. Теперь вернитесь к третьему пункту и оцените названные там события от высших до низших в терминах действительно имевшего место чувства удовлетворения, полученного от них. Сравните полученные две области оцениваемых событий. Согласуются ли они? Ожидаете ли вы, что будущее будет таким же или качественно отличным от прошлого? Если вы ждете, что будущее будет кардинально отличным от прошлого, то встает вопрос, были ли вы вполне реалистичны в своих ожиданиях относительно удовлетворения, которое могут принести будущие события в области карьеры?

⁹⁹ Зайцев Г. Г. Управление персоналом. Учебное пособие. – СПб. : Изд-во «Северо-Запад», 1998. – С. 300.

7. Обсудите результаты с товарищами, наставниками и родными. Планируя собственную деловую карьеру и организовав процесс достижения поставленных целей, помните 5 основных заповедей:

1. ПОЗНАЙТЕ РЫНОК. Вы можете действительно захотеть стать хорошим специалистом и иметь для этого необходимые навыки, но открывающихся возможностей не всегда хватает, а конкуренция сильна. Вам всегда нужен альтернативный план карьеры, в котором тоже можно использовать ваши навыки.

2. ПОЗНАЙТЕ И ОЦЕНИТЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, ВАЖНЫХ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ: коллег, супругу(а), детей, родителей, друзей. Их представления, запросы и нужды повлияют как на план вашей карьеры, так и на ваши успехи в ходе достижения поставленных целей.

3. СОСТАВЛЯЙТЕ ПЛАН на 24 часа в сутки и на 7 дней в неделю, держите его в голове, но оставляйте время для семьи и любимых занятий. Заядлый лыжник и любящий глава семьи не будет счастлив, работая на юге страны, особенно, если это связано с постоянными командировками, отрывающими его от дома.

4. ПОЗНАЙТЕ НЕИЗБЕЖНОСТЬ ПЕРЕМЕН. Все меняется: вы, рынок, фирма. Вы постоянно приобретаете новые навыки. Способность оценить эти изменения и принимать правильные решения (для карьеры) - важное качество. Развивайте его.

5. ПОМНИТЕ, что Ваши решения в области карьеры почти всегда являются компромиссом между идеалом и реальностью, а также между вашими собственными противоречивыми ценностями. Скажем, деньги и успех, с одной стороны, и спокойная семейная жизнь - с другой. Компромиссы обусловлены также недостатком времени и экономическим давлением.

2.5.9. Технология планирования карьеры Н. Карр-Руфино¹⁰⁰

Н. Карр-Руфино разработала многоэтапную технологию планирования карьеры, которая полностью охватывает процесс индивидуального планирования карьеры. Эта технология предполагает не только определение карьерных целей, но и выбор средств их достижения. Помимо глубокого самоанализа и поэтапного целеполагания в технологии уделено внимание усилению мотивации, преодолению страхов. Работа завершается составлением краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного индивидуальных карьерных планов.

Изначально данная технология создана для консультирования женщин, однако она представляется применимой и для мужчин. Она включает 13 упражнений.

¹⁰⁰ Карр-Руфино Н. Успешная женщина. – Ростов н/Д : «Феникс», 2005. – С. 235.

Упражнение № 1. Что вам нравится делать?

Цель: Узнать себя лучше, определить свои интересы и способности, приспособить их к своей карьере.

Подготовительный этап.

Нарисуйте таблицу:

Любимые виды деятельности						
Занятия	Индивидуальное/ коллективное	Степень близости	Фактор риска	Делал(а) в последний раз	Удовлетворяемая потребность	Использованный опыт, навыки
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
...						
20.						
Навыки и знания						
1.						
2.						
...						
10.						

Часть А. Интересы – любимые виды деятельности

Шаг 1. В первом столбце напишите 20 самых любимых своих занятий. Не пытайтесь ничего писать в других столбцах, пока не заполните первый. Постарайтесь уложиться в 20 мин.

Шаг 2. Проанализируйте все выписанные виды деятельности, заполняя остальные столбцы:

- в столбце 2 для каждого любимого занятия поставьте знак «-», если вы предпочитаете выполнять эту деятельность индивидуально, знак «+», если предпочитаете компанию и знак «/», если все равно;

- в столбце 3 поставьте знак «I» напротив занятия, которое считаете личным и знак «I+», если оно слишком личное;

- в столбце 4 отметьте знаком «R» те виды деятельности, которые связаны с риском (если фактор риска очень высок, поставьте знак «R+»);

- в столбце 5 напишите приблизительную дату, когда вы последний раз занимались этой деятельностью;

- в столбце 6 определите, какая потребность удовлетворяется данной деятельностью (например, потребность достижения – Д, потребность власти – В, потребность принадлежности – П);

- в столбце 7 определите навыки и знания, используемые при выполнении деятельности.

Шаг 3. Проранжируйте (пронумеруйте) все виды деятельности – от самой любимой до приемлемой.

Часть В. Навыки и знания – то, что вы делаете хорошо

Шаг 1. Дополните столбец 1, отметив в первой колонке 10 вещей, которые вы умеете делать очень хорошо. Постарайтесь выполнить это задание не более чем за 20 мин.

Шаг 2. Заполните для дополненных видов деятельности столбцы 2-7.

Шаг 3. Выстройте виды деятельности в порядке их значения для вас, учитывая свой опыт.

Часть С. Примеры и взгляды

Шаг 1. Проанализируйте взаимосвязи между разными факторами: индивидуальный/коллективный характер деятельности, интимность, риск, удовлетворение потребностей, навыки/знания. Сопоставьте виды деятельности, которые вы умеете делать и которые вам нравятся. Нравится ли вам заниматься тем, что вы умеете? Посмотрите на колонку с датами: вы развиваете свой потенциал или пренебрегаете им? Почему сложилась такая ситуация? Какова в этом роль семьи, друзей, учителей? Ваша личная? Какой глубокий внутренний источник питает вашу страсть к работе и жизни?

Шаг 2. Какие мысли возникли в результате проведенного анализа? Какие изменения нужно осуществить в отношении собственного облика, способностей и пр.?

Часть D. Барьеры на пути к карьере

Посмотрите на свои интересы, способности, взгляды. Выявите некоторые общие барьеры для реализации ваших знаний и способностей, которые могут быть основой для вашего успеха. Напишите названия этих барьеров на отдельных листах бумаги. Напишите на каждом листе все используемые знания, навыки, интересы. Посмотрите на выявленные барьеры, компоновку листы в разном порядке.

Упражнение № 2. Какая у вас цель в жизни?

Цель: Помочь определить цель в жизни.

Упражнение выполняется в три этапа.

Этап 1. Определение своих стратегий контроля.

Стратегия самоконтроля всегда формируется под влиянием системы контроля в родительской семье.

Основополагающие вопросы:

1. Что делала ваша мать, чтобы привлечь внимание членов семьи, влиять на них? Какова была ее тактика? Как вы на это реагировали?

2. Какова была тактика отца? Ваша реакция?

3. Что делали ваши братья и сестры? Как вы реагировали?

Этап 2. Определение своего предназначения.

Проинтерпретируйте свой семейный опыт с точки зрения личного развития и определите, кем вы являетесь на самом деле.

Ключевые вопросы:

- Чему ваши родители учили вас? Что было их высшей истиной и вкладом?

- Кем был ваш отец? Что он хотел вам сказать, что ожидал от вас?

- Каков был вклад матери?

- Если сложить эти две истины вместе, что получится? Что есть высшая истина для вас?

Этап 3. Извлекайте уроки из собственной жизни.

Ключевые вопросы:

- Анализируя жизнь вашей матери, подумайте, что бы она могла сделать лучше? Что бы вы изменили на ее месте?

- Ответьте на тот же вопрос в отношении жизни отца.

- Объедините эти части вместе: это жизненный урок для вас.

- Сформулируйте этот урок в виде вопроса: Как я могу научиться ..?

Этап 4. Напишите на карточке свои цели и уроки в жизни.

Упражнение № 3. Первоначальная формулировка целей

Цель: начать процесс определения наиболее значимых целей.

Шаг 1. Сформулируйте в одном предложении вашу личную миссию на основании анализа, осуществленного в упражнении № 2.

Шаг 2. Учитывая то, что цель – это итоговый результат, перечислите 5 главных для себя целей. Не забудьте о целях, имеющих отношение к семье, карьере, личному развитию.

Упражнение № 4. Окончательный список целей

Цель: конкретизация целей, определение приоритетов.

Шаг 1. Отличите деятельность от целей.

Просмотрите составленный при выполнении упражнения № 3 список целей. Вычеркните из него те, которые являются деятельностью.

Шаг 2. Переформулируйте свои цели, чтобы конкретизировать их. Пользуйтесь приведенной ниже формой:

Иметь состояние в размере _____ руб. к _____ (дата).

Занимать _____ (должность) к _____ (дата).

Иметь отношения с _____ (описание человека),
который нравится или которому доверяете к _____ (дата).
Весить _____ (кг) к _____ (дата).
Иметь _____ (диплом, сертификат) к _____ (дата).
Получать пенсию в размере _____ к _____ (дата).
Иметь _____ дней свободного времени в год к _____ (дата).
Научиться _____ (определить навыки, знания) к _____ (дата).
Путешествовать по _____ в _____ (дата) в течение _____ (период времени).
Проводить _____ часов в (день, неделю и т. д.), занимаясь любимым делом вместе с _____.
Другие цели:

Шаг 3. Мобилизуйте свои умственные способности.

Перечислите другие цели, которые не включены в предыдущий список. Импровизируйте, используйте весь творческий потенциал своей личности. Пока отодвиньте практическую и критическую сторону своего Я на второй план. Пусть ваши цели будут фантастичными и вместе с тем простыми.

Шаг 4. Оценивайте и определяйте приоритеты.

После того, как вы смело перечислили все цели, определите, какая из них имеет для вас наибольшее значение. Поставьте рядом с ней № 1. Потом определите наиболее важную из оставшихся – поставьте № 2 и т. д. Вы хотите вычеркнуть некоторые цели? Можно ли какие-то цели переформулировать, сделав более реалистичными? Все ли цели достаточно конкретны?

Упражнение № 5. Четкая формулировка целей

Цель: помочь четко сформулировать конкретные цели.

Выполните два задания: «Прогноз 6 месяцев» и «Неожиданное богатство».

«Прогноз 6 месяцев». Представьте, что вам осталось жить 6 месяцев. Закройте глаза и попробуйте четко представить эту ситуацию. Перечислите 5 основных вещей, которые вы хотели бы сделать в последние 6 месяцев своей жизни (при условии, что все приготовления уже сделаны и состояние здоровья хорошее).

«Неожиданное богатство». Представьте, что кто-нибудь дал вам \$5 млн. Закройте глаза и попробуйте четко представить эту ситуацию. Перечислите 5 вещей, которые вы хотите заполучить в следующие 6 месяцев (не забывайте, что это последние месяцы в жизни).

Анализ:

- Что из составленного списка не связано со временем и деньгами? Что вы можете получить без денег, а какие – не чувствуя недостатка времени?

- Можно ли эти вещи считать вашими целями?
- Можно ли их достичь, немного изменив нынешнее положение дел?
- Вернитесь к упражнению № 4 и выберите окончательные цели.

Упражнение № 6. Сделайте ваши цели эффективными

Цель: помощь в повышении эффективности целей.

Шаг 1. Представьте себе конечный результат.

Постарайтесь выбрать время, чтобы расслабиться и представить конечный результат.

Шаг 2. Выявите источник каждой цели. Вы уверены, что это именно ваша цель?

Шаг 3. Пройдите тест на определение своего эмоционального уровня энергии.

Задайте себе вопросы:

- Чувствую ли я прилив энергии, когда размышляю над определенным выбором?
- Ощущаю ли недостаток энергии, когда обдумываю этот выбор?
- Какой выбор кажется мне наиболее привлекательным с эмоциональной точки зрения, когда я представляю его себе.

Шаг 4. Превратите старые барьеры в новые возможности.

Определите свои прежние и нынешние мысли, чувства, взгляды, решения и т. п. относительно выбранных целей. Мешают ли они вам в достижении этих целей? Какие новые взгляды и отношения нужно выработать? Какие действия, шаги могут улучшить ситуацию?

1. Выберите главную цель.
2. Перечислите свои убеждения и взгляды, которые не позволяют достичь результата.
3. Определите и перечислите новые убеждения и взгляды, которые помогут вам на этом пути.
4. Повторите этот процесс в отношении всех остальных целей.

Упражнение № 7. Какая часть жизни для вас важна больше всего?

Цель: помощь в определении приоритетов.

Ответьте на вопросы:

1. Если бы в данный период вам пришлось выбирать между целями в карьере и личной жизни, какой бы выбор вы сделали?
2. Если бы пришлось делать выбор между карьерными целями и целями саморазвития, как бы вы поступили? (Вам может помочь список целей, составленный при выполнении упражнения № 4).

3. Какие цели вы бы предпочли: касающиеся вашей личной жизни или саморазвития?

4. Если бы в этом месяце вам пришлось выбирать одну часть жизни (карьера, саморазвитие, семья/личная жизнь), какую бы вы выбрали?

5. Перечислите все три части жизни в порядке значимости для вас.

6. Проанализируйте ответы на вышеизложенные вопросы и попытайтесь определить приоритеты.

Упражнение № 8. Способы достижения ваших целей

Цель: помощь в определении видов деятельности, способствующих достижению целей.

Для целей, касающихся карьеры, личной жизни и саморазвития определите виды деятельности, способствующие их достижению.

Упражнения № 9. Берите на себя риск

Цель: помощь в преодолении страха риска.

Шаг 1. Какие привлекающие вас действия кажутся слишком рискованными и отчаянными? Перечислите их.

Шаг 2. Какие еще действия, по вашей оценке, могут быть слишком смелыми и рискованными?

Шаг 3. Выберите наименее рискованный поступок. Можно ли каким-то образом снизить фактор риска? Напишите как. Сделайте то же самое с оставшимися рискованными поступками. Сопоставьте все рискованные поступки с действиями, которые помогут избежать их.

Шаг 4. Какие цели привлекают вас, но их достижение кажется слишком рискованным?

Повторите еще раз шаг 3 для этих целей.

Упражнение № 10. Самая подходящая профессия для вашей карьеры

Цель: помощь в выборе профессии.

Часть А. Задавайте вопросы о карьере.

У вас должно появиться представление о работе, которая является средством достижения карьерных целей.

Следующие вопросы помогут определить, какая профессия вам нужна:

1. В компании какого типа вы хотели бы работать? Вы можете назвать конкретную фирму?

2. Какой диплом, сертификат, навыки вам понадобятся?

3. Какие специальные знания и опыт необходимы? Какие способности?

4. Какие люди могут рассказать вам больше о работе, о том, что вам

нужно знать, как преподнести себя, как завоевать доверие в компании? Познакомьтесь с людьми, которые могут вам помочь.

5. Какая работа нужна вам, чтобы подготовить себя к достижению карьерных целей? Какой опыт (в каких сферах деятельности) вам необходим? Как эти сферы связаны друг с другом?

6. Имея карьерный план, определите, кто может дать объективную оценку его эффективности.

Часть В. Обсуждение с супругом (ой)/ партнером

Обсудите с супругой (супругом) или своим партнером, близким другом (противоположного пола) ваши и ее (его) карьерные цели и способы их достижения.

Часть С. Взаимная поддержка

Обсудите ваши карьерные цели с друзьями.

Часть D. Сделайте свои карьерные цели заметными.

Найдите способ сделать так, чтобы ваши цели были всегда у вас на виду:

1. Выберите три главные цели. Запишите цели и даты их достижения на карточке. Поместите карточку на видное место.

2. Нарисуйте на карточке цветными фломастерами яркие символы своих основных целей. Положите карточку на видное место.

Упражнение № 11. План действий на месяц

Цель: подготовка плана действий, который поможет сосредоточиться на приоритетных целях в текущем месяце.

Шаг 1. Назовите свою главную карьерную цель. Рядом в порядке важности напишите основные действия, даты их совершения в этом месяце. Самый важный поступок запланируйте на сегодня и не вычеркивайте его из списка пока не осуществите. Если вы в течение 7 дней его не осуществили, оцените снова свои цели и действия.

Шаг 2. Сделайте то же самое со второй и третьей карьерными целями.

Шаг 3. Прodelайте то же самое со своими целями, касающимися личной жизни и саморазвития.

Упражнение № 12. Однолетний план действий

Цель: разработать годовой план, позволяющий сосредоточиться на приоритетных целях.

Шаг 1. Перечислите 3 главные карьерные цели, которые вы намерены достичь в течение года. Отметьте даты их достижения.

Шаг 2. То же самое проделайте для целей, касающихся саморазвития.

Шаг 3. Повторите данную процедуру для целей в личной жизни.

Упражнение № 13. Пятилетний план действий

Цель: разработать пятилетний план.

Шаг 1. Перечислите 3 карьерные цели, которые Вы планируете достичь за пять лет. Укажите даты их реализации.

Шаг 2. То же самое проделайте для целей, касающихся саморазвития.

Шаг 3. Повторите данную процедуру для целей в личной жизни.

2.6. Рекомендации по планированию карьеры на организационном уровне

Планирование карьеры персонала требует особого внимания по стороны руководства и кадровой службы организации. От того, насколько профессионально решаются данные задачи, зависит не только успешность развития карьеры. Планирование карьеры оказывает значимое влияние на уровень трудовой мотивации, текучесть кадров, лояльность персонала.

Р. У. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо¹⁰¹ дают следующие рекомендации по планированию карьеры персонала:

1. Прежде всего необходимо активно развивать имеющиеся способности и поддерживать сформированные карьерные ориентации. Человек более охотно участвует в том, к чему психологически готов и к чему у него есть предрасположенность.

2. В то же время важно предлагать сотрудникам новые карьерные пути. Некоторые, наиболее выдающиеся, сотрудники не рассматривают традиционную вертикальную карьеру как привлекательную для себя. Многие считают работу, которой заняты, бесперспективной и ищут выход из данной ситуации.

3. Желательно развивать такие карьерные пути, которые не имеют географических (пространственных) границ. Развитие не должно ограничиваться какой-то узкой частью компании/организации.

4. Особое внимание следует уделять преодолению всех видов дискриминации (женщин, представителей национальных меньшинств).

5. Следует способствовать удовлетворению значимых потребностей персонала, напрямую не связанных с профессиональной деятельностью (связанных с семьей, укреплением здоровья, личным развитием). Это повышает лояльность персонала, удовлетворенность трудом.

6. Необходимо помнить, что на профессиональное развитие наибольшее влияние оказывает сама работа. Каждый вид трудовой деятельности требует определенных знаний и навыков, предлагает определенные вызовы. Повышение качества работы способствует профессиональному росту.

¹⁰¹ Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 311.

7. Не следует забывать, что планирование карьеры персонала важно и потому, что способствует повышению трудовой мотивации и снижению текучести кадров. Люди, убежденные в том, что организация заинтересована в их карьерном развитии, проявляют большую приверженность организации.

8. Важное значение имеет определение потребностей сотрудников в обучении.

При разработке программ планирования карьеры необходимо основываться на данных планирования и прогнозирования трудовых ресурсов.

Планирование карьеры тесно связано также с решением задач профилактики девиантного организационного поведения и управления стрессами. Эти вопросы будут более подробно рассмотрены в главах 3 и 5.

План развития карьеры персонала организации может включать следующие разделы:

- исследование проблем карьерного развития персонала;
- разработка карьерограмм;
- разработка портфолио карьерного продвижения (молодых специалистов, стипендиантов, сотрудников, обучающихся в вузах заочно и т. п.);
- стимулирование развития карьеры;
- формирование и подготовка резерва (основного и молодежного);
- разработка программ обучения планированию карьеры;
- организация индивидуального консультирования по вопросам развития карьеры;
- управление стрессами, связанными с карьерой.

Планирование карьеры на организационном уровне должно носить регулярный характер и быть согласованным с планами проведения подбора и отбора кадров, аттестации, программами повышения трудовой мотивации, а также с социальными программами организации.

Вопросы и задания:

1. Что такое планирование карьеры? Как осуществляется планирование карьеры в вашей организации?

2. Каким образом отражается должностной рост и ротация в карьерных планах?

3. Каковы задачи планирования карьеры для индивида, кадровой службы и руководителя?

4. Что такое индивидуальный план карьеры? Каково его содержание? Есть ли у вас краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный план развития карьеры?

5. Опишите процесс разработки индивидуальных планов карьеры в организации.

6. Зачем в организации проводится обучение планированию карьеры? Разработайте программу семинара по обучению планированию карьеры для вашей организации.

7. Какие психологические факторы, с вашей точки зрения, следует учитывать при планировании карьеры руководителей и сотрудников в вашей организации?

8. Пользуясь методикой Дж. Голланда (приложение 2), определите свой тип личности? Проанализируйте соответствие сферы вашей профессиональной деятельности данному типу личности.

9. Определите свой индекс Майерс-Бриггс (методика представлена в приложении 5). Проанализируйте, в какой степени ваша работа позволяет реализовать доминирующие качества личности? Что нужно сделать для обеспечения более полной самореализации?

10. При помощи методики В. Э. Мильмана (приложение 9) проанализируйте структуру вашей мотивационной сферы? Способствует ли ваша профессиональная деятельность удовлетворению значимых потребностей?

11. К какой сфере профессионализации относится ваша работа? На каком этапе развития профессионала вы в настоящее время находитесь?

12. Каким образом был осуществлен вами выбор настоящего типа карьеры? Можно ли сказать, что это был целевой выбор?

13. Пользуясь методикой «Якоря карьеры» (приложение 12) определите выраженность у вас различных карьерных ориентаций? Позволяет ли ваша профессиональная деятельность реализовать доминирующие ориентации?

14. На какие «поколения» вы бы разделили персонал вашей организации? К какому поколению вы бы отнесли себя?

15. Разработайте для себя портфолио карьерного продвижения.

16. Что такое карьерограмма? Проанализируйте карьерограммы, представленные в приложении 13. Каковы их достоинства и недостатки? Разработайте проект карьерограммы для какой-либо из должностей в вашей организации.

17. Проанализируйте данные диагностики деловых и личных качеств молодого специалиста (приложение 14). Составьте для него индивидуальный план карьеры в вашей организации на 5 лет.

18. Выполните задания, предусмотренные технологиями В. Сандерса, С. Д. Резника, Г. Г. Зайцева. Какая из них показалась вам более удобной и полезной? Почему?

19. Осуществите разработку для себя краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного плана карьеры, пользуясь технологией Н. Карр-Руфино.

20. Разработайте проект плана развития карьеры персонала для вашей организации.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Основные понятия: развитие карьеры на индивидуальном уровне, развитие карьеры на организационном уровне; карьерная среда, карьерное пространство; высшая точка карьеры, длина карьеры, «карьерный потолок», «карьерный тупик», показатель уровня позиции, показатель потенциальной мобильности; профессиональная компетентность; ключевые, базовые и специальные компетенции; расширение диапазона работы, обогащение труда, социотехническое планирование работы; непрерывное опережающее образование; система служебно-профессионального продвижения; система регистрации вакансий; кадровый резерв; ротация кадров; гибкий график; телеработа; аутплейсмент

3.1. Развитие карьеры персонала в организации

Развитие карьеры представляет собой целенаправленную деятельность по созданию условий для успешного должностного и профессионального продвижения персонала.

Развитие карьеры, так же как и планирование, осуществляется на индивидуальном и организационном уровнях. *Развитие карьеры на индивидуальном уровне* – это процесс реализации карьерных планов сотрудников. *Развитие карьеры на организационном уровне* представляет собой формирование и развитие карьерной среды и карьерного пространства организации.

Развитие карьеры персонала соответствует интересам как отдельных сотрудников, поскольку способствует удовлетворению их потребности в самореализации, так и организации в целом, обеспечивая повышение качества трудовых ресурсов.

Развитие карьеры направлено на обеспечение *успешности карьеры*. Как правило, выделяют два вида критериев карьерной успешности: объективные и субъективные. Объективные критерии отражают фактический должностной и профессиональный рост. Субъективные критерии - удовлетворенность сотрудника своей карьерой и ее отдельными аспектами. Вывод об успешности карьеры делается на основании как объективных, так и субъективных критериев.

В последнее время особое внимание уделяется субъективным критериям успешности. Высокая удовлетворенность карьерой отмечается в следующих случаях¹⁰²:

¹⁰² См. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1999. – С. 198.

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствует самооценке;
- работа осуществляется в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливают возможности человека и развивают их;
- работа носит творческий характер и позволяет достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или имеется возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяет продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей, домашним хозяйством и т. п.

Для характеристики успешности карьеры пользуются также понятия «нормы» и «отклонения» в развитии карьерного процесса¹⁰³. *Нормальность карьерного процесса* определяется непрерывностью возрастания продуктивности профессиональной деятельности сотрудников в связи с их сбалансированным квалификационным и должностным продвижением. Отклонения от нормы могут быть четырех типов:

1. *Функциональные отклонения* – временные задержки в карьерном продвижении, существенно не нарушающие стратегической линии карьеры (например, временный спад успешности профессиональной деятельности в связи с преходящими обстоятельствами – перегрузкой, болезнью т. п.).

2. *Дезадаптационные отклонения* возникают в результате проблем приспособления к меняющимся условиям профессиональной деятельности. Для выхода из этого положения сотруднику недостаточно просто повысить активность, необходимы приобретение новых компетенций, перестройка способа деятельности, приведение его в соответствие с новыми требованиями.

3. *Кризисные отклонения* – это стойкий перерыв в карьерном продвижении с угрозой полной его остановки.

4. *Катастрофные отклонения или «карьерный сброс»* означают не только полную остановку карьеры, но и существенное снижение статуса (например, в случае понижения в должности).

Среди карьерных отклонений особо выделяют *девиации*. К ним, прежде всего, относят проявления карьеризма, которые были подробно рассмотрены в главе 1.

¹⁰³ См. Управление персоналом государственной службы : Уч.-метод. пособие. – М. : Изд-во РАГС, 1997. – С. 157.

Управление развитием карьеры предполагает профилактику отклонений в карьерном процессе, а также разрешение проблем, связанных с отклонениями.

В зависимости от типа отклонений управленческое воздействие на карьерный процесс может быть следующим:

а) регуляторное – предупреждение углубления функциональных отклонений и их перехода в дезадаптационные;

б) реадаптационное – восстановление адаптационных механизмов и перевод дезадаптационных отклонений в функциональные;

в) антикризисное – предупреждение развития кризисных отклонений и содействие выводу карьерного процесса из кризиса в продуктивный вектор развития;

г) реконструктивное – формирование новой модели карьеры на базе сохранившихся после катастрофы элементов разрушенного карьерного процесса и за счет привлечения новых ресурсов.

Каждый из названных типов управления карьерой включает в себя регуляторную функцию, которая необходима как для поддержки прогрессирующего развития карьерного процесса и предупреждения его дезорганизации, так и при формировании нового процесса (восстановительное регулирование).

Г. Г. Зайцев и Г. В. Черкасская отмечают, что кадровая политика развития карьеры зависит от типа отношений работодатель – работники¹⁰⁴. Данные отношения прошли эволюцию, в которой можно выделить три этапа:

1) восприятие работника работодателем как товара (вещи), которую следует покупать как можно дешевле и использовать как можно более интенсивно;

2) осознание значения «человеческого фактора» и необходимости партнерства;

3) понимание того, что работник – необходимый, но специфический фактор производства, способный реализовать широкий спектр форм организационного поведения – от самоотверженного бескорыстного труда до террористических актов.

В современных организациях проявляются все три исторических типа взаимоотношений. Соответственно в условиях первого типа целенаправленная деятельность по развитию карьеры персонала практически не ведется: персонал заменяется по мере его «изнашивания». В условиях второго типа уделяется большое внимание обучению персонала, созданию усло-

¹⁰⁴ Зайцев Г. Г., Черкасская Г. В. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – С. 41.

вий для профессионального и должностного роста. И, наконец, в условиях третьего типа отношений кадровая политика уделяет внимание не только карьерному продвижению, но и профилактике девиантного поведения.

По мнению Н. Д. Стрекаловой и Г. К. Копейкина, кадровая политика организации в отношении развития карьеры может быть трех основных типов¹⁰⁵:

- ориентированная на карьерный рост работника по типу «подготовил себе замену – переходи на более ответственную работу»;

- ориентированная на карьерный рост работника в зависимости от стажа работы в организации по типу «дольше проработал – больше знаешь и можешь»;

- ориентированная на получение работником при поступлении в организацию более выгодных стартовых условий в зависимости от уровня личной компетенции.

С. В. Шекшня и Н. Н. Ермошкин, отмечают еще один тип политики, основанный на принципе «up or out»: или сотрудник переходит на новую иерархическую ступень в заранее оговоренные сроки (как правило, раз в 2-3 года), или он должен покинуть компанию¹⁰⁶.

Е. Н. Емельянов и С. Е. Поварничина считают, что существуют два полярных типа кадровой политики¹⁰⁷. Первый из них отражает отношение к сотрудникам как к «сменным перчаткам». Нанимаемому на работу человеку предоставляются минимальные права, льготы, возможности роста и заработная плата. Он работает до тех пор, пока удовлетворяет предъявляемым требованиям. В тот момент, когда к его работе возникают какие-либо претензии, либо когда он сам пытается предъявить претензии администрации, он тут же увольняется и заменяется другим работником. Такая стратегия оправдывает себя лишь в краткосрочной перспективе и в том случае, когда от работников не требуется высокой квалификации. Противоположный тип кадровой политики делает ставку на выращивание «своего» персонала, его постоянное обучение и содействие повышению квалификации. В этом случае сотрудников «привязывают» к предприятию зарплатой, льготами, возможностями карьерного роста. Таким образом, в первом случае задачи развития карьеры персонала вообще не ставятся, а во втором – признаются одними из важнейших.

Успешность карьеры зависит от действия разнообразных факторов. Факторы, влияющие на успешность индивидуальной карьеры, обычно делят на две группы: внешние и внутренние (рис. 3.1.1).

¹⁰⁵ Стрекалова Н. Д., Копейкин Г. К. Указ. соч. С. 50.

¹⁰⁶ Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Указ. соч. С. 147.

¹⁰⁷ Емельянов Е. Н., Поварничина С. Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – С. 311.

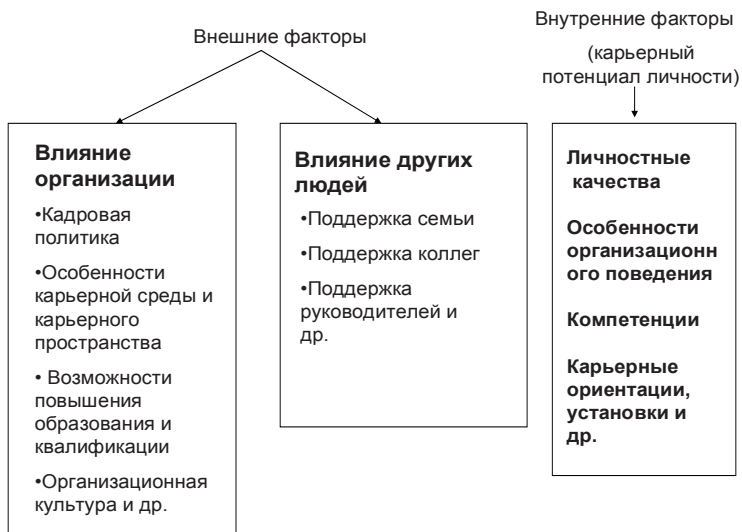


Рис. 3.1.1. Факторы, влияющие на успешность внутриорганизационной карьеры

В частности, как показали исследования Н. С. Семиковой, возможности карьерного развития зависят от организационной культуры¹⁰⁸. Пользуясь классификацией типов организационной культуры Ч. Хэнди, данный исследователь пришла к следующим выводам.

Культура личности, для которой характерно то, что основой власти является сила специалиста, не создает хороших условий для должностного роста, зато здесь приветствуется высокий профессионализм. Большое значение имеют неформальные отношения, т. е. имеются условия для центрированной карьеры. Культура этого типа способствует текучести кадров среди амбициозных специалистов, стремящихся к руководящим постам. Такие специалисты вынуждены либо уходить в другие организации, либо создавать свои.

Культура власти (основой власти является владение ресурсами) создает благоприятные условия для вертикальной карьеры. Все карьерные ступени четко определены и прописаны. Профессионализм ценится не очень высоко: профессионалом быть не обязательно, достаточно знать схемы работы. Данная культура создает благоприятные условия для развития эгоцентриз-

¹⁰⁸ Семикова Н. С. Влияние социально среды на карьерный рост персонала // Материалы V Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: Москва-Питер». – СПб.: ИМАТОН, 2003. – С. 164-168.

ма, себялюбия, индивидуализма, жесткой конкуренции. Люди, обладающие альтруистическими наклонностями и ориентированные на профессиональную карьеру, почти не задерживаются в таких организациях.

Культура роли (бюрократическая) привлекает лиц, для которых социальный статус имеет большее значение, чем результаты деятельности. Вместе с тем она создает гораздо более благоприятные условия для профессиональной карьеры, чем культура власти.

Культура задачи (ориентированная на разработку и реализацию конкретного проекта) создает условия для всех типов карьеры. Вознаграждение напрямую связано с результатами деятельности. Для постоянных сотрудников прописаны ступени карьерного роста. Любой специалист имеет шанс выполнять роль руководителя в очередном проекте. Привлекаемые сотрудники преимущественно ориентированы на профессиональную карьеру.

3.2. Развитие карьеры как личностный рост

Успешное развитие карьеры должно предполагать личностный рост сотрудников. Достижение успехов в профессиональном и должностном росте требует формирования и совершенствования определенных деловых качеств, повышения уровня компетентности.

Г. Р. Латфуллин и О. Н. Громова¹⁰⁹ отмечают следующие основные составляющие карьерного роста (рис. 3.2.1).



Рис. 3.2.1. Составляющие карьерного роста работников

Качества объединяют присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики профессиональных, деловых и личных способностей, возможностей. Они являются основой построения карьеры.

¹⁰⁹ Организационное поведение : Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – С. 351.

Навыки – это осваиваемые и закрепляемые практические приемы, которые обеспечивают целенаправленные действия на основе выработки конкретных умений в результате систематизированной подготовки работника. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека, во многом определяя ее характер, темпы, результаты. Первичные навыки индивида обеспечивают получение, накопление и использование *знаний* в качестве основного ресурса его дальнейшей социальной адаптации, профессионального совершенствования и интеллектуального развития.

Культура как исторически сформировавшаяся совокупность достижений, форм и содержания функционирования и развития общества, обеспечивает адекватную адаптацию работника в организации. Являясь необходимым условием карьерного продвижения, культура обеспечивает восприятие деятельности работника окружающими, его эффективную интеграцию в профессиональное сообщество и карьерный рост. Она обеспечивает достижение необходимого уровня развития профессиональных, деловых и личных качеств индивида, характеризующего высшую оценку его достижений, обеспечивающую общественное признание. Такая оценка становится основным признаком, характеризующим работника и обуславливающим его карьерный рост в организации.

Пройдя основные ступени карьерного роста, конкретный работник приобретает *статус* – официально закрепляемое или неформально складывающееся позиционирование в иерархии организации. Статус определяет положение работника и отражает его социальное признание.

В рамках компетентного подхода личностный рост рассматривается как развитие компетентности. Сегодня компетентность трактуется не только как когнитивный компонент профессионализма. Профессиональную компетентность определяют через понятия «способность», «готовность», «личностное качество»¹¹⁰. В частности, А. П. Назарян и И. Н. Дроздов, обобщая разные подходы к понятию «компетентность», включают в нее следующие признаки:

- обладание специфическими способностями, включающими в себя личностные черты и характеристики поведения, значимые для данной деятельности;
- способность получать высокие результаты в определенной деятельности;
- наличие не только знаний, но и умений применять эти знания на практике;
- повышаемость компетентности в процессе обучения и практики;

¹¹⁰ Деркач А. А., Куликова Е. В., Селезнева Е. В. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления. – Псков : ПОИПКРО, 2007. – С. 11.

- многокомпонентность психологической компетентности¹¹¹.

Профессиональная компетентность включает в себя ключевые, базовые и специальные компетенции. *Ключевые компетенции* необходимы для любой профессиональной деятельности, они связаны с успехом личности в быстро меняющемся мире. *Базовые компетенции* отражают специфику определенной профессиональной деятельности. *Специальные компетенции* отражают специфику конкретной сферы профессиональной деятельности. Специальные компетенции можно рассматривать как реализацию ключевых и базовых компетенций в конкретной области профессиональной деятельности.

Развитие карьеры должно быть ориентировано на повышение уровня всех видов компетенций.

Можно выделить несколько уровней выраженности компетенции, например:

0. Нулевой (компетенция отсутствует или ее проявление серьезно затруднено);

1. Базовый (компетенция находится на стадии развития);

2. Сильный (компетенция развита достаточно хорошо);

3. Лидерский (компетенция не только хорошо развита, но и может транслироваться – передаваться окружающим).

В качестве примера можно привести модель ключевых корпоративных компетенций гражданского служащего нового поколения, разработанную И. Б. Шебураковым (таблица 3.2.1)¹¹².

Модель включает пять ключевых компетенций, наличие которых являются критически важными как для достижения личного успеха в системе гражданской службы, так и для обеспечения эффективности деятельности органа управления в целом:

1. Ориентация на решение задач развития;

2. Способность к профессиональному росту и саморазвитию;

3. Коммуникативная компетентность;

4. Способность работать напряженно;

5. Навыки управления.

Каждая компетенция имеет четыре уровня выраженности:

¹¹¹ Там же. С. 9.

¹¹² Шебураков И. Б. Опыт разработки модели ключевых корпоративных компетенций гражданских служащих нового поколения для целей формирования кадрового резерва // Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара / под ред. проф. А. С. Горшкова, проф. В. И. Данилова, проф. В. А. Волкова, доц. Ю. П. Байер. – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2009. – С. 68-74.

Таблица 3.2.1

Модель ключевых корпоративных компетенций гражданского служащего нового поколения

Уровень	Описание компетенции
1. Ориентация на решение задач развития	
Нулевой (0)	Неготовность принимать на себя ответственность за решение задач. Демонстрация установки «только не я». Непонимание того, что такое результат
Базовый (1)	Активность профессиональной позиции, стремление совершенствовать свою деятельность и деятельность своих коллег. Понимание, чем отличается процесс от результата. Способность автономно и эффективно решать индивидуальные задачи. Умение согласовывать личные цели с целями организации (команды). Способность видеть альтернативные варианты действий
Сильный (2)	Четкое понимание того, что такое результат деятельности и по каким показателям его можно оценить. Умение грамотно поставить (сформулировать) перед собой и своей командой адекватные цели и задачи. Умение определять приоритеты (отличать главное от второстепенного). Личная заинтересованность в результате. Стремление постоянно демонстрировать высокий результат собственной деятельности. Умение выполнять любую работу быстро и четко, быть собранным и решительным. Преобладание мотивации достижения успеха над мотивацией избегания неудачи
Лидерский (3)	Постоянная ориентация на результат – на решение преимущественно инновационных задач, на повышение качества работы, сокращение сроков ее выполнения и пр. Умение разбить достижение цели (задачи) на этапы, спланировать деятельность, привлекая других людей. Умение эффективно изыскивать ресурсы, в т. ч. мобилизовать других людей для решения масштабных задач. Готовность не только постоянно развиваться самому, но и совершенствовать деятельность других для улучшения результата. Умение продемонстрировать (эффективно презентовать) высокий личный и групповой результат
2. Способность к профессиональному росту и саморазвитию	
Нулевой (0)	Неготовность к изменениям, консерватизм мышления, непонимание смысла личного обучения, самодовольство или дилетантизм
Базовый (1)	Ориентация на профессиональный и карьерный рост. Понимание значения персонального обучения. Хорошая обучаемость. Интеллектуальный уровень не ниже среднего. Профессиональная компетентность в своей сфере деятельности. Способность перерабатывать большое количество информации, в т. ч. работать с документами
Сильный (2)	Готовность проявлять динамичный профессионализм, стремление постоянно развиваться, пользуясь любым удобным случаем. Увлеченность профессией и своим делом. Профессиональный кругозор, ориентация на развитие собственного опыта в т. ч. за счет опыта других людей. Способность ориентироваться в областях, смежных со своей основной деятельностью. Умение разобраться в окружающих изменениях, в т. ч. в динамичном законодательстве
Лидерский (3)	Умение заразить своей увлеченностью других людей. Наличие четкой программы персонального развития. Ориентация на передачу собственных знаний и умений, навыки обучения других. Эффективное использование инструментальных навыков для улучшения результата – владение компьютером, знание языков, скорочтение и пр.

3. Коммуникативная компетентность	
Нулевой (0)	Неумение слушать, конфликтность, эгоцентризм или глубокая интроверсия. Чванливость
Базовый (1)	Внимание к людям, умение произвести благоприятное впечатление. Доброжелательность в общении. Умение поддерживать и вести диалог. Готовность выступить публично, достаточно четко и ясно изложив собственные мысли
Сильный (2)	Умение спокойно и адекватно себя вести в любых ситуациях делового общения, включая стрессовые (конфликтные). Умение погасить конфликт. Адекватное спокойствие. Способность вносить конструктивные предложения в ходе взаимодействия. Умение встать на позицию другого человека, понять его мотивы. Хорошие ораторские навыки. Умение убеждать в своей точке зрения и выслушивать мнение других
Лидерский (3)	Умение сформировать о себе максимально благоприятное впечатление, убедить или переубедить партнера по общению. Активное использование технологий делового общения. Отличные навыки ведения переговоров. Умение заразить идеей, в т. ч. в ходе яркого публичного выступления. Развитые навыки аттракции, притягивание к себе других людей
4. Способность работать напряженно	
Нулевой (0)	Низкая энергетика. Неумение собраться. Лень, стремление минимизировать усилия, пренебрегая результатом
Базовый (1)	Энергичность, способность сохранять высокий уровень активности, хорошая работоспособность. Стрессоустойчивость, умение работать без срывов в ситуации цейтнота
Сильный (2)	Способность упорно двигаться к намеченным и согласованным целям. Способность «держать удар». Умение доводить дело до конца. Использование навыков самоменеджмента. Умение хорошо и правильно отдыхать
Лидерский (3)	Чрезвычайно высокая работоспособность и результативность. Сильная воля, напористость. Способность ставить далеко отсроченные цели и двигаться к их достижению. Желание много и успешно работать, заражая собственной энергетикой других
5. Навыки управления	
Нулевой (0)	Непонимание того, что такое управление. Нежелание и неумение управлять другими людьми. Попустительство по отношению к другим. Личная недисциплинированность и необязательность
Базовый (1)	Серьезное отношение к управлению как к деятельности. Стремление управлять другими ради достижения группового результата. Понимание необходимости использования технологий управления (планирования, организации, мотивации, контроля и оценки деятельности). Умение подчиняться, дисциплинированность
Сильный (2)	Понимание и использование основных управленческих технологий в своей деятельности. Эффективное управление группой. Понимание собственных ресурсов управленца и использование их адекватно ситуации (администрирование, психологическое влияние, стимулирование). Знание основ теории управления
Лидерский (3)	Высокоэффективное управление другими. Лидерство. Умение подчинить своему влиянию группу, добиваясь совместными усилиями высокого результата. Помощь в раскрытии потенциала каждого участника группы. Формирование команды и использование ее ресурсов

3.3. Развитие карьеры на организационном уровне

3.3.1. Развитие карьерной среды и карьерного пространства организации

Как уже было отмечено, управление развитием карьеры на организационном уровне направлено на формирование и развитие благоприятных условий карьеры. Условия карьеры определяются карьерной средой и карьерным пространством.

Карьерное пространство определяется как необходимые условия для развития карьеры¹¹³. Оно включает в себя условия, связанные со спецификой деятельности организации и влияющие на возможности развития карьеры. Составляющими карьерной среды являются:

- специфика деятельности организации;
- организационная структура;
- профессиональные и квалификационные требования к сотрудникам;
- социально-демографическая и профессионально-квалификационная структура персонала;
- мобильность персонала, наличие вакансий;
- особенности рабочих мест;
- условия и режим труда;
- информационные системы, доступ к ним;
- организационная культура и др.

А. Я. Турчинов отмечает следующие основные требования к карьерному пространству¹¹⁴: относительная стабильность должностной структуры; возможность простора для творческого, профессионального и должностного роста персонала; оптимальное соотношение должностей, способствующее состоятельности в профессиональном развитии персонала; адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией.

Карьерная среда – это достаточные условия для развития карьеры. Она включает целенаправленно созданные условия для карьерного продвижения персонала. К ним относятся:

- кадровая политика в отношении развития персонала;
- система подбора, отбора и продвижения кадров;
- система управления карьерой;
- подготовленность руководителей и кадровых служб к работе по управлению карьерой;
- готовность персонала к развитию карьеры;

¹¹³ Управление персоналом : Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – С. 364.

¹¹⁴ Там же.

- внутриорганизационная и внеорганизационная система обучения персонала;
- используемые в организации системы деловой оценки и аттестации;
- система формирования и подготовки кадрового резерва;
- наличие действенных материальных и моральных стимулов развития карьеры (мотивационной среды);
- система мер, направленных на повышение совместимости семьи и работы, поддержку семьи и др.

При характеристике карьерной среды и карьерного пространства часто используют следующие понятия¹¹⁵:

- высшая точка карьеры – высшая должность, существующая в конкретной организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- «карьерный потолок» – это наиболее высокая профессиональная позиция (должность), на которую может претендовать конкретный работник в данной организации
- «карьерный тупик» - это профессиональная позиция (часто промежуточная в карьерном плане), оказавшаяся недоступной в течение длительного времени (например, более высокая должность «занята» достаточно молодым и перспективным сотрудником).
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Карьерная среда и карьерное пространство определяют возможности развития внутриорганизационной карьеры сотрудников. Если потенциал карьерной среды и карьерного пространства организации ниже карьерных притязаний персонала, то возрастает текучесть кадров, снижается трудовая мотивация.

Карьерная среда и карьерное пространство должны развиваться. Как подчеркивает В. А. Спивак¹¹⁶, следует стремиться к тому, чтобы карьерная

¹¹⁵ См. Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Беков Х. А., Лукьянова Н. Ф., Талан М. В. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. – М.: ИПК госслужбы, 1997. – С. 125.

¹¹⁶ Спивак В. А. Указ. соч. С. 548.

среда и карьерное пространство организации позволяли просмотреть и реализовать жизненные перспективы сотрудников на длительном временном интервале (в идеале - на всех этапах карьеры). Важно также, чтобы карьерная среда и карьерное пространство способствовали развитию карьеры разного типа (обеспечивали возможность выбора). Кроме того, карьерные среда и пространство должны обеспечивать возможность достаточно высокого уровня достижений как в должностной, так и профессиональной карьере.

Следует также помнить, что развитие карьерной среды и карьерного пространства способствуют профилактике отклонений в карьерном процессе, поскольку снижают вероятность затруднений, являющихся их причинами.

Мерами, направленными на развитие карьерного пространства, могут быть:

- модернизация организационной структуры в целях расширения карьерных перспектив (увеличения длины карьеры).
- расширение практики создания временных творческих групп;
- оптимизация рабочих мест;
- информационное обеспечение (в настоящее время уделяется внимание не только информации, необходимой для эффективной работы, но и информации, важной для планирования карьеры: сведения о наличии вакансий, возможностях повышения квалификации, образования и т. п.);
- job-дизайн, психологическое планирование работы;
- программы повышения совместимости семьи и работы;
- развитие организационной культуры в направлении повышения значимости ценностей индивидуальных достижений, повышения профессионализма.

Основными мерами, направленными на расширение карьерной среды, являются:

- совершенствование системы принятия решений о служебном продвижении;
- внедрение систем регистрации вакансий;
- внедрение систем служебно-профессионального продвижения;
- создание системы непрерывного опережающего образования;
- внедрение систем работы с кадровым резервом;
- внедрение систем ротации кадров;
- разработка и развитие систем работы с кадровым резервом;
- проведение кадровых конкурсов и конкурсов профессионального мастерства;
- систематическое проведение деловой оценки;
- реализация систем ротации кадров;
- создание корпоративных университетов и др.

Таким образом, управление карьерой должно основываться на глубоком анализе карьерной среды и карьерного пространства организации и предполагать подбор адекватных средств и направлений их развития.

Существует много направлений развития карьерной среды и карьерного пространства. Выбор этих направлений зависит от особенностей организации и ее персонала.

Далее мы более подробно рассмотрим основные направления развития карьерной среды и карьерного пространства.

3.3.2. Принятие решений о продвижении по службе

Эффективность управления развитием карьеры сотрудников во многом зависит от того, каким образом принимаются решения о продвижении. Решения о продвижении по службе являются важнейшими управленческими решениями и, следовательно, должны отвечать требованиям качества, эффективности и оптимальности.

Как отмечает Г. Десслер¹¹⁷, на практике процесс продвижения по службе не всегда положителен как для работника, так и для организации. Несправедливость или секретность могут снизить его эффективность. При разработке системы принятия решений о продвижении важно определиться в следующем:

1. Необходимы четкие и конкретные критерии продвижения. Часто выбор стоит между выслугой и компетентностью. Г. Десслер считает, что лучшим вариантом является продвижение на основании компетентности, т. к. оно обеспечивает высокую мотивацию.

2. Важно иметь методику оценки компетентности.

Сложность здесь заключается в том, что необходимо оценить не только наличный, но и потенциальный уровень компетентности, составить прогноз на будущее.

3. Третье важное решение: формальный или неформальный процесс.

Зачастую руководители принимают решение о продвижении сотрудников на основании своих собственных интуитивных критериев. В этом случае сотрудники не знают, как нужно действовать, чтобы работодатель их повысил. Руководители, заинтересованные в повышении трудовой мотивации персонала и в развитии персонала проводят официальную гласную политику карьерного продвижения. Сотрудников уведомляют о вакансиях, критериях, которым должны соответствовать кандидаты.

4. Четвертое важное решение: вертикальное, горизонтальное или какое-либо другое продвижение.

¹¹⁷ Десслер Г. Указ. соч. С. 377.

По мнению Г. Десслера, динамику карьерных перемещений определяют два параметра: потенциал продвижения и уровень текущего профессионализма работника¹¹⁸. В связи с этим персонал можно разделить на четыре группы (рис. 3.3.1):

- учащиеся и новички имеют высокий потенциал продвижения, но низкий уровень профессионализма;
- у «звезд» то и другое высокие;
- «твердые середняки» отличаются высоким уровнем профессионализма, но имеют низкий потенциал продвижения (либо по причине личных качеств, либо из-за организационной ситуации);
- «сухостой» имеет низкий уровень профессионализма и низкий потенциал продвижения.

Организации заинтересованы в том, чтобы минимизировать долю «сухостоя». Для этого важно оптимизировать процедуру набора и отбора кадров, а также совершенствовать работу с учащимися и новичками в направлении формирования и поддержания мотивации профессионального роста, создания условий для реализации их потенциала.

«Твердые середняки» и, особенно, «звезды» представляют собой наиболее ценные человеческие ресурсы. Необходимо проанализировать причины низкого потенциала продвижения «средняков» и по возможности предпринять меры по разрешению выявленных проблем. «Звезды» нуждаются в создании условий для непрерывного роста. Организации обычно заинтересованы в увеличении доли «звезд» среди своего персонала. Однако, если численность «звезд» превосходит возможности организации в создании условий для их самореализации и роста, это может привести к серьезным проблемам (повышению конкурентной борьбы, текучести кадров и т. п.)

Решения о служебном продвижении должны основываться на объективной, всесторонней оценке уровня профессионализма сотрудников и диагностике их потенциала. Недопустимыми являются дискриминационные практики (подробно эти вопросы будут рассмотрены в Главе 4).

3.3.3. Системы регистрации вакансий/объявления вакантных должностей

Системы регистрации вакансий предназначены для оперативного информирования сотрудников организации о вакантных рабочих местах и должностях и осуществления сбора заявлений на замещение этих вакансий от всех заинтересованных.

¹¹⁸ Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. – С. 281.



Рис. 3.3.1. Классификация сотрудников по Г. Десслеру

Такие системы основываются на принципах открытости и предоставления равных возможностей для карьерного роста. Они направлены на согласование интересов отдельных сотрудников и организации в карьерном развитии.

Г. Десслер приводит пример деятельности в данном направлении внутреннего центра трудоустройства компании¹¹⁹. Процесс работы этого центра состоит из пяти этапов:

1. Нанимающий руководитель определяет тип поиска кандидатов: внешний, внутренний или комбинированный (предпочтение отдается внутреннему или комбинированному).

2. Наниматель заполняет форму должностных обязанностей по данной вакансии: указывается наименование должности, описание обязанностей и полномочий работника, дается краткое описание деловых качеств и навыков, необходимых на данной работе.

3. Наниматель подает запрос в Центр трудоустройства и отделы кадров каждого подразделения компании.

4. Осуществляется сбор резюме и заявлений. Резюме может подать каждый заинтересованный работник.

5. В течение двух недель осуществляется анализ резюме, принимается решение о выборе наиболее подходящих кандидатов, с которыми проводится собеседование.

Работа по оперативному информированию сотрудников о наличии вакансий ведется и на многих отечественных предприятиях. Такая информация размещается чаще всего на сайтах предприятий и организаций. Используются также световые табло, доски объявлений и т. п. Важно, чтобы данная работа велась систематически, постоянно в форме, удобной для сотрудников.

¹¹⁹ Десслер Г. Указ. соч. – С. 383.

3.3.4. Системы служебно-профессионального продвижения

Формирование карьерной среды желательно начинать с разработки системы служебно-профессионального продвижения.

По определению А. Я. Кибанова, служебно-профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности¹²⁰. Система служебно-профессионального продвижения представляет собой совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организациях. При этом различают два вида продвижения: продвижение руководителей (линейных и функциональных) и специалистов.

А. Я. Кибанов приводит следующую схему служебно-профессионального продвижения, основанную на анализе японского опыта управления (рис. 3.3.2)¹²¹.



Рис. 3.3.2. Схема служебно-профессионального продвижения

Данная система предполагает, что после окончания вуза молодой сотрудник проходит испытательный срок (1-3 года), в течение которого сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить «реальную ценность вузовского диплома». Далее работник проходит курс ориентации в

¹²⁰ Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 3-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 443.

¹²¹ Там же. С. 449.

делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится также проверка, в том числе на лояльность. После истечения испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и на протяжении последующих 8-10 лет осуществляются планомерная ротация, стажировки и направление в командировки. Действует также система ответственных поручений. К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и принимается решение относительно его основной карьеры: руководителя или служащего.

А. Я. Кибанов описывает также следующую схему служебно-профессионального продвижения линейных руководителей (рис. 3.3.3)¹²².

Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов:

1. Работа со студентами старших курсов базовых вузов или направленных на практику студентов прочих вузов. Специалисты службы управления персоналом совместно с руководителями подразделений проводят подбор студентов, наиболее способных к руководящей деятельности, а также осуществляют их подготовку к конкретной деятельности в организации. Студентам, успешно прошедшим практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующее подразделение.

2. Работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. В течение 1-2 лет молодые специалисты проходят обучение (подробное знакомство с организацией). Кроме того, предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основании итогов стажировки осуществляется первый отбор для зачисления в резерв на руководящие должности. Вся информация об участии молодого специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

3. Работа с линейными руководителями низового звена управления. Данная работа, рассчитанная на 2-3-летний период, включает обучение на курсах повышения квалификации, замещение руководителей в их отсутствие, зачисление в группу дублеров. После завершения этапа проводится анализ деятельности, тестирование и вторичный отбор. Успешно прошедшие вторичный отбор рекомендуются для выдвижения на вакантные должности руководителей среднего звена, проходят предварительную стажировку на этих должностях. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на прежних должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

4. Работа с линейными руководителями среднего звена управления. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на

¹²² Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 3-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – С. 447.

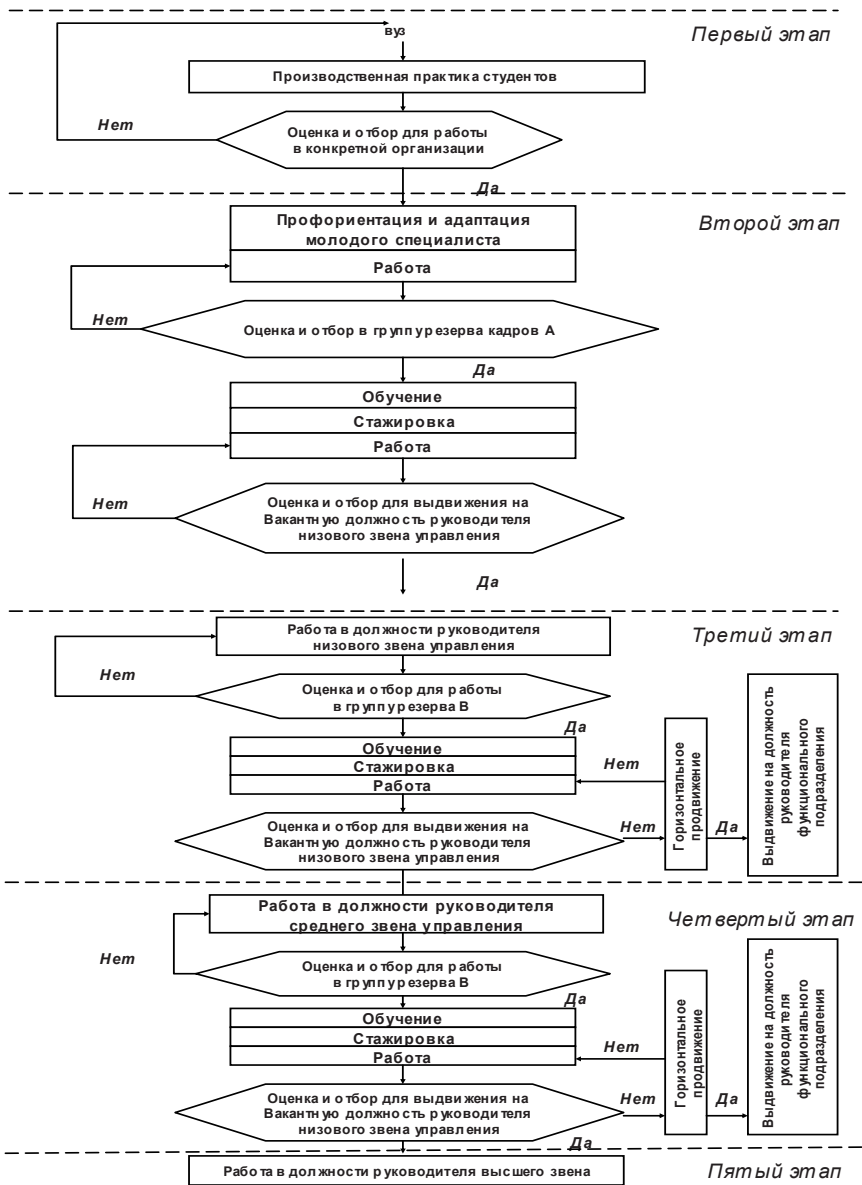


Рис. 3.3.3. Система служебно-профессионального продвижения линейных руководителей

должность руководителем подразделения закрепляется наставник – руководитель высшего звена. Наставник совместно со специалистами службы управления персоналом на основании анализа личных качеств, профессиональных знаний и навыков претендента составляют индивидуальный план его подготовки. Предусматриваются стажировки в передовых организациях с подготовкой плана мероприятий по улучшению деятельности своей организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителей среднего звена (диагностика профессиональных навыков, умений управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи). На основании анализа результатов тестирования выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

5. Работа с линейными руководителями высшего звена управления. Отбор руководителей данного ранга целесообразно осуществлять на конкурсной основе. Отбор осуществляется комиссией, состоящей из руководителей высшего звена и специалистов по управлению персоналом. При необходимости привлекаются независимые эксперты.

3.3.5. Job-дизайн

Особое внимание в наше время уделяется развитию карьерного пространства и карьерной среды в условиях ограниченных возможностей должностного продвижения. В этом случае целесообразен перенос акцента на развитие профессиональной карьеры, внедрение систем ротации.

С точки зрения специалистов кафедры управления персоналом и профессиональной коммуникации Северо-Западной академии государственной службы, в современных условиях актуально использование рекомендаций, разработанных в рамках движения job-дизайн. В этом случае карьерное продвижение рассматривается как развитие содержания труда¹²³.

Содержательная работа должна удовлетворять следующим требованиям:

- быть разнообразной;
- предоставлять возможности для последующего обучения (повышения квалификации) по специальности;
- требовать от сотрудников принятия решений и умения полагаться на собственные силы;
- позволять сотрудникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
- гарантировать сотрудникам, что их усилия осознаются;

¹²³ Управление персоналом: комплексный подход / под ред. В. И. Данилова. – СПб. : СЗАГС, 2005. – С. 82.

- давать сотрудникам возможность увидеть, как их усилия вливаются в работу всей компании;
- вовлекать сотрудников в работу, которая кажется им стоящей;
- вести к желаемому будущему.

Л. Джуэлл отмечает три основные направления психологического планирования работы - влияния на содержание труда. Это расширение диапазона работы, обогащение труда, а также социотехническое планирование работы¹²⁴.

Расширение диапазона работы – это метод, позволяющий сделать фронт работ более обширным за счет увеличения выполняемых задач. Как правило, это задачи той же степени сложности и требующие той же самой квалификации, что и задания, выполняемые первоначально.

Обогащение работы предполагает наделение работников большей ответственностью и предоставление им больших возможностей в принятии решений, касающихся планирования, распорядка их работы и контроля за ней. Если расширение диапазона работы основано на представлении о том, что содержательность труда зависит от количества и разнообразия выполняемых задач, то основная посылка обогащения труда сводится к тому, что важен вид выполняемых задач, а не их количество. Обогащение работы представляет собой вертикальное насыщение производственных задач, в отличие от горизонтального насыщения при расширении диапазона работы.

Практика обогащения труда основывается на модели пяти базовых характеристик работы Хэкмана-Олдхэма. Согласно этой модели, содержательность работы определяется следующими параметрами:

1. Разнообразие умений. Более содержательны те виды работы, которые требуют не одного, а нескольких базовых умений;
2. Идентичность задания. Более содержательны те виды работы, которые предполагают осуществление какого-либо замысла от начала до конца, а не выполнение какой-то части деятельности.
3. Важность задания. Работа, которая важна для других людей, более содержательна, чем работа, не имеющая явного социального значения.
4. Автономия. Виды работ, при которых человек может проявлять независимость, пользоваться свободой и принимать решения, более содержательны, чем работы, не предоставляющие таких возможностей.
5. Обратная связь, касающаяся работы. Более содержательны те виды работы, где сотрудник получает обратную связь относительно того, как он выполняет свои обязанности.

¹²⁴ Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов. – СПб., 2001. – С. 372.

Социотехническое планирование работы предполагает согласование человеческих и технологических компонентов деятельности. Особое внимание в этом подходе уделяется планированию командной работы.

Разработка методов повышения содержательности работы наиболее интенсивно велась еще в 60-70-е годы XX века.

3.3.6. Система непрерывного опережающего образования

В современных условиях для развития карьерной среды основополагающую роль играет создание системы непрерывного опережающего образования. Это имеет особое значение для обеспечения развития профессиональной карьеры.

Стремительность технического прогресса и социально-экономических перемен требует от каждого сотрудника постоянного обновления знаний, развития новых компетенций, а также личностного роста, предполагающего развитие адаптивности, креативности, способности принимать оптимальные и супер-оптимальные решения. Важнейшее значение сегодня имеет готовность человека к предстоящим переменам.

В связи с этим ушло в прошлое представление о том, что профессиональное образование человек получает до начала деловой карьеры. Сегодня образование должно носить не только непрерывный, но и опережающий характер, т. е. готовить человека к следующему этапу жизни и карьеры.

В. В. Горшкова так определяет идею опережающего образования: уровень и качество образования участников социальной практики и производства должен опережать уровень развития самой практики. Опережение заключается в развитии человека не только как субъекта профессиональной деятельности, но и как личности, причем новые компетенции должны быть выработаны прежде, чем будет необходима их непосредственная практическая применимость и востребованность. Такое образование становится особенно значимым, поскольку помогает реально воспринимать и предвидеть те процессы, которые происходят в обществе, а также выстраивать собственные прогнозы¹²⁵.

В основе эффективно действующей системы образования взрослых должен быть учет текущих и перспективных образовательных потребностей взрослых людей и социума в целом. При этом необходимо включение взрослого человека в образовательную деятельность на любом этапе его жизненного пути¹²⁶

¹²⁵ Горшкова В. В. Образование взрослых в контексте социально-институциональных перемен // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2004. – № 1. – С. 9-12.

¹²⁶ Елизарова Е. Н. Образование взрослых в России: проблемы и приоритеты развития // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2005. – № 1. – С. 10-15.

А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова отмечают следующие требования к современному образованию взрослых¹²⁷:

- направленность образования на личностное жизненное самоопределение и самореализацию;
- ориентация образования на получение взрослым результата, улучшающего качество его жизни;
- аксиологическая выраженность и избирательность целей и способов реализации содержания образования, диктующая индивидуальный запрос и индивидуальную программу их воплощения;
- построение собственной траектории непрерывного образования.

Следование наиболее прогрессивным тенденциям признается естественным условием социализации личности. Опыт прошлого при этом не отвергается, но осмысливается.

Основными особенностями опережающего образования взрослых признаны: развитие адаптивности, мобильности, конструктивности, субъектной ориентации; институциональная и личностная обусловленность выбора форм образования; социально-экономическая и социально-культурная детерминантность; интегративность и расширение спектров видов деятельности; психологическая перестройка стереотипов личности; опора на сопричастность взрослого к окружающей действительности; контекстность образования, направленного на сопричастность взрослого к окружающей действительности, на креативность как развитие способности к самоизменению, самоопределению, преодолению традиционного взгляда.

Основными принципами опережающего образования являются:

- принцип формирования исходного творческого потенциала личности, который позволит взрослому человеку выходить из кризисных ситуаций, возникающих в меняющемся мире (широкий выбор новых возможностей жизненного продвижения);
- принцип осмысления и обобщения традиций;
- принцип обучения «впрок», обеспечивающий подготовленность к новым «вызовам»;
- аксиологический принцип, связанный с пониманием ценности опережающего образования взрослых как важнейшего условия эффективного функционирования человека в динамично развивающемся обществе;
- компетентностный принцип, предполагающий развитие целостного опыта взрослого по решению практических жизненных проблем в позна-

¹²⁷ Марон А. Е., Монахова Л. Ю. Вызовы времени и проблема опережающего образования взрослых // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2004. – № 1. – С. 38-42.

нии (информационная компетентность), в осознании методов познания (методологическая компетентность), в профессиональном совершенствовании (профессиональная компетентность) и др.

Непрерывное опережающее образование должно осуществляться не только на государственном, но также на организационном и индивидуальном уровнях. Эффективное решение задач развития карьеры персонала требует создания внутриорганизационной системы непрерывного опережающего образования.

Это означает необходимость создания системы обучения персонала, охватывающей все этапы карьеры, включая выход на пенсию. Для каждого этапа карьеры должны быть разработаны специальные программы, которые предполагают не только помощь в решении текущих проблем, но и подготовку к следующему этапу карьеры. Обучение должно предполагать изучение самых передовых тенденций в профессиональной сфере обучаемых, а также развитие личностных качеств, необходимых для повышения адаптивности, креативности, ответственности, готовности к принятию решений относительно развития карьеры и т. п. Практическая подготовка должна сочетаться с серьезной теоретической. Большое значение имеет создание условий и стимулирование самообразования.

Программы должны гибко сочетать различные формы и методы обучения и быть основанными на глубоком изучении потребности персонала в образовательных услугах, а также на данных прогнозирования потребности организации в человеческих ресурсах.

Образовательные опережающие технологии должны способствовать¹²⁸:

- ориентации профессионального обучения на кардинальные изменения;
- опережающей адаптации сотрудников к изменениям;
- инновационному самообразованию;
- конструированию креативной информационно-образовательной среды;
- формированию информационной культуры руководителя в контексте управления будущим.

¹²⁸ Опережающее профессиональное образование государственных служащих: Технологический поиск. – М. : Изд-во РАГС, 2008. – С. 34.

3.3.7. Системы работы с кадровым резервом

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, отобранных для целей должностного продвижения и проходящих подготовку к замещению должностей, для которых они отобраны.

Современные организации создают специальные системы работы с резервом руководителей и рассматривают управление резервом как стратегически важную задачу.

Основными принципами работы с резервом признаны¹²⁹:

- планомерность;
- непрерывность;
- «больше лучше, чем меньше» (число резервистов должно быть управляемым: 1-3 чел. на должность);
- комплексный подход (при оценке и подготовке кандидатов и членов резерва);
- «открытого списка» (возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников);
- «не создавать касты неприкасаемых» (включение в резерв не должно предполагать привилегий);
- участия высшего руководства;
- динамизм;
- этичность и конфиденциальность (в отношении данных индивидуальной оценки и диагностики);
- гласность (прозрачность) формирования резерва.

Обычно выделяют следующие основные направления работы с резервом:

- формирование резерва;
 - подготовка резерва;
 - оценка резерва;
 - оценка эффективности работы с резервом.
- Н. И. Шаталова предлагает включить в этот список также¹³⁰:
- общение резервистов (систематическое целевое общение резервистов между собой и с руководителями);
 - мотивирование резервистов;
 - изменение (оптимизация) отношений с вышестоящим руководством (для профилактики конкурентных, конфликтных отношений);
 - рекламирование подготовленных резервистов (систематическое информирование топ-менеджера об успехах резервистов);
 - организация работы специально оборудованного центра оценки персонала (резервистов);

¹²⁹ Шаталова Н. И. Указ соч. С. 247.

¹³⁰ Шаталова Н. И. Указ соч. С. 241.

- обучение оценочной комиссии;
- «горизонтальное» перемещение резервистов в период отсутствия вакансий.

В целом работу с кадровым резервом можно представить в виде схемы (рис. 3.3.4)¹³¹.

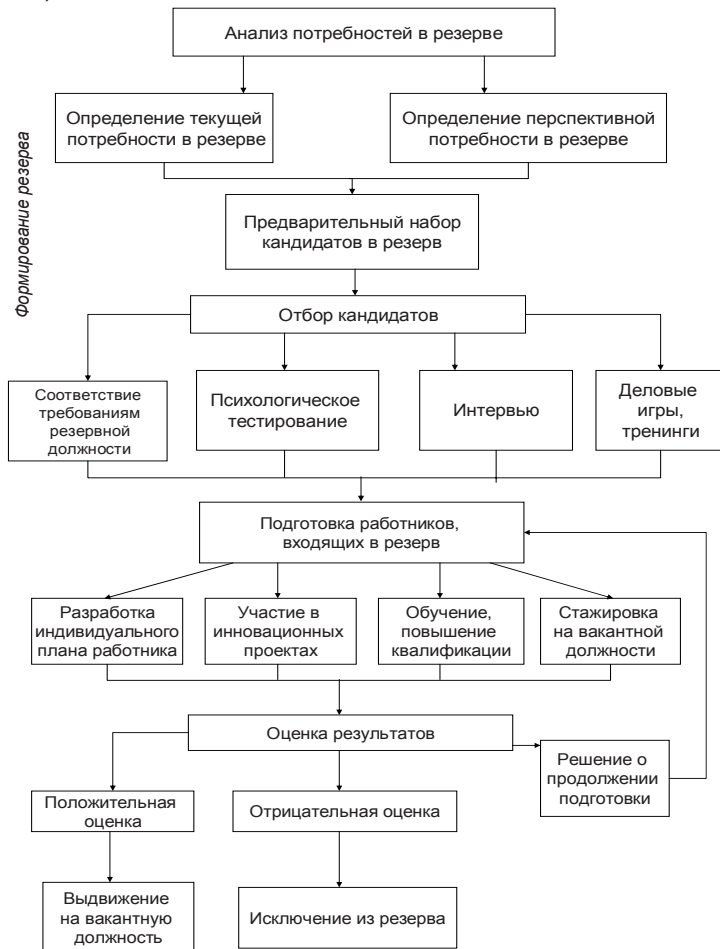


Рис. 3.3.4. Система работы с кадровым резервом

¹³¹ Технологии кадрового менеджмента : Учебно-практическое пособие / под ред. И. В. Мишуровой. – М. : ИКЦ «МарТ»; Рочтов н/Д. : Издательский центр «МарТ», 2004. – С. 309.

При работе с резервом руководителей выделяют две группы: 1) преемников (или дублеров) и 2) молодых сотрудников с лидерским потенциалом (молодежный резерв). Каждая группа имеет свою специфику как с точки зрения отбора, так и с точки зрения развития.

Преемники или дублеры – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей организации, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Работа с преемниками представляет собой сложный многоэтапный процесс¹³² (рис. 3.3.5).



Рис. 3.3.5. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Определение ключевых должностей. Как правило, ключевыми являются должности первого руководителя, его заместителей, руководителей филиалов и подразделений. Число и конкретный перечень ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации. При определении списка ключевых должностей следует учитывать перспективы развития организации. На данном этапе разрабатывается план освобождения ключевых должностей с учетом возрастных характеристик, перспектив продвижения, личных интересов, состояния здоровья сотрудников.

Определение требований к руководителям. Идеальный портрет руководителя должен иметь трехуровневую структуру: общие требования,

¹³² Шекшня С. В. Указ. соч. С. 182.

требования к руководителю данной организации и качества, необходимые для работы в конкретной должности.

Подбор кандидатов в резерв. Подбор осуществляется с учетом трех основных критериев: соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности; результатов работы в занимаемой должности; степени готовности кандидатов.

Подготовка планов развития осуществляется на основании сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника.

Реализация планов развития требует участия всех трех субъектов управления карьерой. Первостепенную роль в этом процессе играет самоподготовка резервистов, их стремление к саморазвитию. Руководители резервистов осуществляют мотивирующее воздействие, административную поддержку и выступают в роли наставников. Кадровая служба осуществляет общий контроль функционирования процесса подготовки преемников.

Оценка прогресса развития. Формальная оценка прогресса каждого преемника проводится ежегодно, обычно руководителем организации совместно с представителями кадровой службы. Результатом оценки может стать корректировка плана развития или изменение состава резерва.

Назначение на должность. В случае освобождения ключевой должности руководство организации проводит обсуждение готовности преемников и принимает решение о назначении.

Важнейшей задачей работы с резервом является подбор и отбор кандидатов.

Основными критериями при отборе кандидатов в резерв являются¹³³:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья.

Н. Д. Стрекалова и Г. К. Копейкин рекомендуют при зачислении в резерв учитывать следующие качества¹³⁴:

- способность осознавать проблему и сформулировать цель;
- способность выбрать средства для достижения цели;
- готовность к принятию обязанностей по руководству людьми;
- стиль руководства, соответствующий культуре организации;

¹³³ Музыченко В. В. Указ соч. С. 335.

¹³⁴ Стрекалова Н. Д., Копейкин Г. К. Указ. Соч. С. 52.

- способность к самокритике и восприятию критики;
- способность к обучению и самообучению;
- способность готовить себе преемника;
- высокая степень адаптации;
- активность и работоспособность.

С. В. Шекшня предлагает в качестве критериев при оценке кандидатов в резерв и членов резерва компетенции, представленные в портрете идеального руководителя (таблица 3.3.1)¹³⁵:

Таблица 3.3.1

Области компетенций руководителя	
Планирование и принятие решений	
Финансовое планирование/ анализ	Сбор, анализ и эффективное использование финансовых данных; правильные выводы из анализа финансовой информации; применение финансовых и/или бухгалтерских принципов при составлении планов и решении проблем; подготовка реалистических бюджетов для решения задач организации
Стратегическое мышление	Анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех действующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на деятельность организации (нововведений в отрасли, конкуренции, изменения законодательства, тенденций развития международных отношений и технологического процесса); формулировка и оценка альтернатив развития
Организация	
Распределение/ контроль ресурсов	Обеспечение сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установление минимально необходимого контроля; контроль достигнутых результатов, сравнение их с планом
Организованность/ рациональное использование времени	Определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам организации; разумное использование рабочего времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой
Коммуникация	
Внимание	Умение «слушать и слышать» сообщения и воспринимать информацию.
Выступления	Подготовка и проведение выступлений, соответствующих аудитории и теме и обеспечивающих достижение желаемых результатов
Развитие подчиненных	
Развитие сотрудников:	развитие профессиональных навыков; постановка сложных профессиональных задач; предоставление возможности принимать на себя большую ответственность, развивать качества наставника

¹³⁵ Шекшня С. В. Указ. соч. С. 183.

Мотивирование:	Создание обстановки, способствующей ориентации на достижения и развитие способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству
Внешние контакты	
Управление деловыми взаимоотношениями	Развитие и поддержание конструктивных отношений с внешними и внутренними клиентами, поставщиками, общественными и правительственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и оказании услуг
Представительство компании	Представление компании в отношениях с внешними организациями; понимание влияния деятельности организации на общество, экономику; постоянная забота о репутации компании
Навыки общения	
Общение	Способность эффективно взаимодействовать с окружающими; способность добиваться поддержки на любом организационном уровне
Управление конфликтами	Умение разобраться во множестве точек зрения, контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия
Лидерство	
Качество	Постоянное проявление и поощрение внимания к качеству работы на всех уровнях; критическое отношение к результатам ниже отличных
Достижение результатов	Достижение поставленных целей; принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда
Управление переменами	
Способность адаптироваться	Эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и различных степенях ответственности; умение правильно и уверенно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости для осуществления требуемых изменений
Риск	Умение проводить анализ и выбирать курс действий, содержащий определенную степень риска в интересах компании

Конкретные критерии отбора и оценки резерва разрабатываются с учетом особенностей организации, должностей, на которые готовится резерв, целей развития персонала и т. п.

Важно, чтобы работа с резервом не ограничивалась отбором. Резерв должен пройти специальную подготовку.

С. В. Шекшня считает, что система подготовки резерва объединяет три основных процесса¹³⁶:

1. Выявление сотрудников организации, обладающих управленческим потенциалом.

2. Подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности.

¹³⁶ Шекшня С. В. Указ. соч. – С. 180.

3. Обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

Для оценки эффективности работы с резервом используются следующие показатели¹³⁷.

1. Действенность резерва:

$$D = Z/O \times 100\%,$$

где Z – число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;

O – число освободившихся в течение определенного периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны:

$$c = П/O \times 100\%,$$

где $П$ – число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны сотрудниками;

O – число освободившихся в течение определенного периода ключевых должностей.

2. Текучесть резерва:

$$T = Y/P \times 100\%,$$

где Y – число сотрудников из резерва, уволившихся из организации;

P – общее число сотрудников в резерве.

3. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности

$Kд$ – среднее арифметическое пребывания в резерве (кол-во лет).

4. Готовность резерва

$$Г = K/O \times 100\%,$$

где K – число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

O – общее число ключевых должностей.

3.3.8. Формирование и подготовка молодежного резерва на руководящие должности

Молодежный резерв – это молодые сотрудники, которые в перспективе могут занять ключевые должности в организации.

¹³⁷ Шаталова Н. И. Указ соч. – С. 288.

В американской практике для данной категории сотрудников применяется термин high-po (high-potentials)¹³⁸ (сотрудник с потенциалом, сотрудник с лидерским потенциалом). К этой категории относят сотрудников, отвечающих следующим требованиям:

1. Возраст до 35 лет;
2. Высшее образование;
3. Знание родного и одного иностранного языка;
4. Наличие потенциала для того, чтобы подняться на два уровня вверх по организационной иерархии.

Работа с молодежным резервом во многом схожа с работой с дублерами. Но имеются и отличия.

Работа с молодежным резервом не носит узконаправленного на конкретную должность характера. Особое внимание должно уделяться формированию понимания специфики организации и усваиванию организационной культуры.

Важным аспектом подготовки этой группы сотрудников является предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний.

Многие организации создают специальные программы развития молодежного резерва продолжительностью в несколько лет.

Отбор в молодежный резерв представляет собой особо сложную задачу, т. к. предполагает прогнозирование потребности в кадрах на длительную перспективу: 10-15 лет.

Общие рекомендации по работе с молодежным резервом сводятся к следующему¹³⁹:

- «больше лучше, чем меньше (лучше включить в список двух кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант, в то же время число работников в резерве должно быть управляемым);
- держать список открытым: возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих требованиям;
- не создавать касты неприкасаемых;
- не упускать из виду целей развития;
- обеспечить участие высшего руководства.

Работа с молодежным резервом может включать:

- собеседования с выпускниками высших учебных заведений;
- специальные программы развития, ориентированные на несколько лет: работа в разных должностях и подразделениях, стажировки, участие в творческих группах, профессиональное обучение и др., деловая оценка).

¹³⁸ Шекшня С. В. Указ. соч. С. 196.

¹³⁹ Шекшня С. В., Ермошкин Н. Н. Указ. соч. С. 167.

- разработку системы требований к перспективному резерву (модель ключевых компетенций);
- набор группы перспективного резерва (ассесмент-центр: интервью, психологическая диагностика, экспертная оценка, деловые игры и др.);
- обучение группы перспективного резерва (информирование о возможностях карьерного роста);
- аттестацию, деловую оценку (экспертная оценка);
- консультирование (помощь в составлении индивидуальных планов карьерного продвижения);
- реализацию программ развития карьеры (обучающие программы, конкурсы и т. п.);
- информирование о вакансиях и др.

Система работы с молодежным резервом промышленного предприятия, разработанная кафедрой управления персоналом филиала СЗАГС в г. Вологде, представлена на рис. 3.3.6. Список ключевых компетенций, являющийся основой оценочных процедур, представлен в приложении 15.



Рис. 3.3.6. Система формирования и подготовки резерва

3.3.9. Ротация кадров

Под ротацией кадров (от лат. *rotatio* – круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое.

Перемещать людей по «горизонтали» целесообразно вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию и продуктивность сотрудника. Кроме того, ротации могут планироваться и осуществляться в следующих целях:

- подготовки руководящих кадров и специалистов-универсалов;
- обеспечения взаимозаменяемости руководителей и специалистов;
- предотвращения или разрешения конфликтов;
- повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними;
- приобретения работниками новых компетенций и развития мотивации к эффективному труду.

Программы ротации могут использоваться для всех категорий сотрудников: рабочих, специалистов, руководителей. В практике управления персоналом применяются различные виды ротации¹⁴⁰:

- *перемещение*, предполагающее выполнение опытным работником прежних обязанностей на новом месте в данном подразделении. Оно используется при необходимости укрепления отстающего участка, преодоления конфликта и проч.;
- *перестановка* означает получение новых обязанностей на том же уровне управления, но в другом подразделении, что является формой повышения квалификации;
- «*карусель*», т. е. временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Н. Чижов выделяет также следующие виды ротации¹⁴¹:

- *корпоративная* (обязательная), при которой все сотрудники, входящие в компанию, обязательно в течение конкретного срока перемещаются по рабочим местам для глубокого изучения производственного процесса, понимания взаимосвязи работы различных структур компании;
- *целевую* ротацию, решающую конкретную задачу повышения уровня квалификации отдельной службы или сотрудника.

В зависимости от *траектории движения* ротацию делят на: 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период вре-

¹⁴⁰ Веснин В. Р. Указ соч. С. 287.

¹⁴¹ Чижов Н. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – С. 163.

мени, вновь возвращается на свою должность; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами.

По уровню специализации выделяют ротации: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом.

По масштабу перемещений ротации делятся на: 1) внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т. д.; 2) внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе; 3) межрегиональные – перемещение в филиал организации, расположенный в другом регионе, что требует смены места жительства; 4) международные – применяются транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в филиалы, расположенные в других государствах.

Отмечены следующие позитивные последствия ротации в случае ее грамотного применения:

- снижение текучести кадров;
- повышение творческой активности сотрудников;
- повышение лояльности организации;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- повышение уровня трудовой мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- расширение кругозора и повышение ответственности сотрудников: если работник проходит через несколько должностей в своем подразделении (организации), он начинает считать себя ответственным за более широкий круг задач;
- снижение числа «тупиков карьеры» для лиц, ориентированных на должностной рост;
- если перемещения производятся систематически на основании официальной существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;
- при функционировании политики интенсивных ротаций повышается сплоченность трудового коллектива;

- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Вместе с тем внедрение системы ротации может сопровождаться рядом проблем. К ним относятся следующие:

- возможно падение эффективности деятельности по причине длительности периода адаптации сотрудников к новым должностям;
- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;
- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;
- при слишком частых ротациях сотрудники не успевают досконально изучить деятельность в конкретной должности.

При разработке системы ротации кадров целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями¹⁴²:

1. Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни сотрудника. Однако при этом следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем.

2. Периодичность ротации должна быть обоснованной.

В теории менеджмента широко распространена позиция, что оптимальный период пребывания в одной должности для руководителя составляет 5 лет, а для специалиста 3–5 лет. Однако, ориентируясь на эти общие рекомендации, в каждом конкретном случае следует учитывать также ряд обстоятельств. По мнению А. Х. Шидова и А. В. Хапова, основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания в одной должности, являются:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраста т. п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности коллектива организации.

¹⁴² Шидов А. Х., Хапов А. В. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 90-95.

3. Ротации должны предваряться обучением, направленным на подготовку к работе в новой должности.

4. Для преодоления сопротивления внедрению такой системы необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления.

5. Успешное внедрение системы ротации возможно при условии, что работники обладают высокими интеллектуальными и волевыми качествами. Поэтому на этапе подбора персонала важно, чтобы отбирались именно самые лучшие кандидаты.

3.3.10. Повышение совместимости работы и семьи

В течение длительного периода считалось, что интересы, потребности и проблемы сотрудников, непосредственно не связанные с их профессиональной деятельностью, находятся вне интересов организации. В частности, это касалось семейной сферы жизни персонала. Однако в настоящее время наметилась тенденция утверждения другой позиции.

Вопрос о взаимосвязи профессиональной и семейной жизни человека довольно интенсивно прорабатывался во второй половине XX века преимущественно западными учеными. Как отмечает Л. Джуэлл, представившая обзор этих исследований, в настоящее время существуют три основные концепции, объясняющие данную взаимосвязь¹⁴³. Первая основывается на гипотезе о компенсации и утверждает, что люди, не успешные и не находящие удовлетворения в одной из сфер жизни, компенсируют это стремлением к достижениям в других. Кроме того, согласно этой модели, человек в семейной и профессиональной сферах реализует разные стороны личности: то, что не позволяет проявить одна сфера, актуализируется в другой. Вторая концепция основана на гипотезе о генерализации (перетекании), т. е. на предположении, что успешность и удовлетворенность (или неудовлетворенность) в одной из сфер генерализуется («выплескивается») на другую. Утверждается также, что происходящее с человеком на работе влияет на его жизнь вне работы. Трудовые установки переносятся в домашнюю жизнь, затрагивая фундаментальное отношение к себе и членам семьи. Некоторые исследователи рассматривают семью как «амортизатор»: если семейная обстановка благоприятна, то она блокирует неприятности на работе. Неблагоприятная обстановка приводит к дисфункциональному организационному поведению (абсентеизма, опозданий и т. п.). Третьей является гипотеза о сегментации, предполагающая отсутствие связи между семейной и профессиональной сферами жизни. В эмпирических исследо-

¹⁴³ Джуэлл Л. Указ. соч. С. 286.

ваниях получены данные, свидетельствующие в пользу первых двух концепций, а гипотеза о сегментации была признана слабой.

Таким образом, несмотря на существующие разногласия, можно констатировать, что по данным современной науки, профессиональная и семейная жизнь взаимосвязаны и влияют друг на друга.

Высказано предположение, что взаимоотношения между семейной и профессиональной сферами жизни человека динамичны. На разных этапах жизни они могут меняться и приобретать то компенсаторный, то генерализованный характер¹⁴⁴.

Как научные исследования, так и управленческая практика показывают, что нерешенность семейных проблем не только повышает уровень абсентеизма, но зачастую является причиной текучести кадров, а также снижает эффективность трудовой деятельности. Это особенно остро проявляется у женщин. Кроме того, высокая загруженность домашней работой, особенно в периоды жизни, когда в семье маленькие дети, приводит к сокращению времени отдыха, что также оказывает негативное воздействие на эффективность профессиональной деятельности. Конфликт между семьей и работой является одним из сильнейших источников стресса и сильно влияет на здоровье.

Все эти проблемы обостряются в том случае, если сотрудники ориентированы на карьеру, поскольку карьера требует дополнительных временных, материальных, эмоциональных и интеллектуальных затрат. Семья является одним из важнейших факторов, определяющих возможность карьерного роста. Более подробно этот вопрос рассмотрен в главе 4.

Организация заинтересована в том, чтобы персонал имел высокую работоспособность и хорошее здоровье. Задачи карьерного развития требуют минимизации отвлечения внимания работников на решение бытовых проблем.

Поэтому меры, направленные на повышение совместимости работы и семьи, поддержку семьи, рассматриваются сегодня как необходимая составная часть кадровой политики и системы управления карьерой персонала.

Повышению совместимости работы и семьи способствуют следующие меры:

- мероприятия по обеспечению присмотра за детьми, которые включают помощь в обеспечении местами в детских дошкольных учреждениях, создание при предприятиях детских дошкольных учреждений и их субсидирование, помощь в оплате ухода за детьми, а также создание для работников соответствующих справочных служб;

¹⁴⁴ Мучински П. Психология. Профессия. Карьера. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – С. 387.

- содействие сокращению временных затрат на решение бытовых проблем: размещение на территории предприятий магазинов,
- оказание помощи в решении проблем образования детей;
- организация семейного отдыха, детского отдыха и др.

Р. У. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо считают, что особого внимания заслуживают следующие группы работников: родители-одиночки, семьи, в которых оба супруга работают на одном предприятии, «браки на расстоянии» (таблица 3.3.2)¹⁴⁵.

Таблица 3.3.2

Группы работников, нуждающихся в поддержке

Группы сотрудников	Меры поддержки
Родители-одиночки	Предоставление (оплата) услуг заботы о детях; гибкий график
Семьи, в которых оба супруга работают (на предприятии)	Размещение на территории предприятия продуктовых магазинов, химчисток и т. п.; оказание помощи в трудоустройстве супруга работника, переводимого на новое место работы
«Браки на расстоянии» (дистанционные браки)	Оплата поездок сотрудника домой; оплата средств связи

3.3.11. Гибкие условия труда и гибкие рабочие места

Гибкие условия труда и гибкие рабочие места способствуют расширению карьерного пространства, а также повышению совместимости работы и семьи.

К гибким условиям труда относятся скользящий (гибкий) график работы и сжатая рабочая неделя.

Гибкий график

Гибкий график – это система, предоставляющая работнику при соблюдении определенных ограничений возможность самому выбирать время начала и окончания работы¹⁴⁶. Сотрудники отрабатывают такое же количество часов в день (неделю), как и при жестком графике, но время работы не жестко фиксировано. Рабочее время делится на основное и время работы по собственному усмотрению (гибкий интервал). Основное время – это временной интервал, когда на рабочих местах в организации обязаны находиться все работники. Время работы по собственному усмотрению – это временной промежуток, на протяжении которого работники могут варьировать свое расписание. Если работник на данном временном интервале не занят своими профессиональными обязанностями (например, отсутствует в связи с решением семейных проблем), то он должен отработать это время в рамках пропускного диапазона (максимально допустимой про-

¹⁴⁵ Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 490.

¹⁴⁶ Там же. С. 445.

должительности рабочего дня). Структура рабочего времени при гибком графике представлена на рис. 3.3.7.

Время работы по усмотрению	Основное время	Свободное время (обед)	Основное время	Время работы по усмотрению
Пропускной диапазон (12 час.)				

Рис. 3.3.7. Структура рабочего времени при гибком графике

Л. Джуэлл¹⁴⁷ приводит другой вариант гибкого графика (рис. 3.3.8). В этом случае работники обладают относительной свободой выбора не только в отношении того, когда приходить на работу и уходить с нее, но и когда обедать.

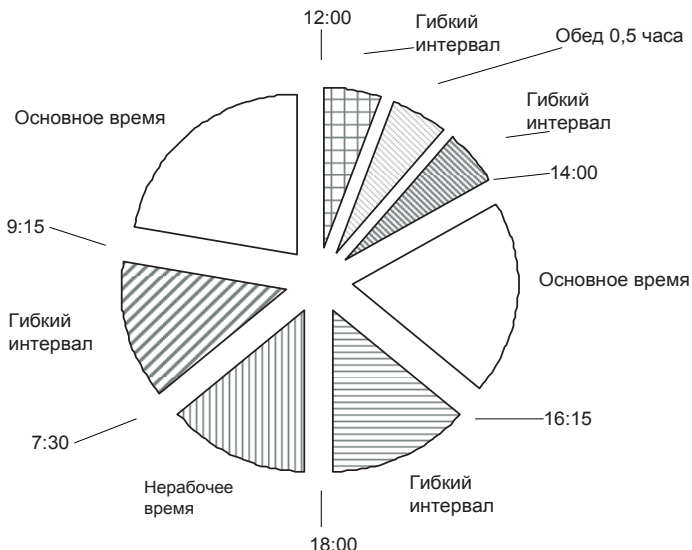


Рис. 3.3.8. Гибкий график работы

Р. У. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо отмечают, что гибкий график имеет следующие преимущества для организации:

- сокращается число краткосрочных прогулов;
- решается проблема опозданий;
- сокращается время утренних чаепитий;
- работники предпочитают работать в те часы, в которые они наиболее продуктивны (режим работы согласуется с индивидуальными биоритмами);
- работники больше настроены на то, чтобы работать, а не «тянуть время» в офисах;

¹⁴⁷ Джуэлл Л. Указ соч. С. 393.

- предприятия могут предложить клиентам более гибкое обслуживание;
- повышается уровень удовлетворенности трудом.

Позитивное влияние гибких графиков на организационное поведение и эффективность профессиональной деятельности была подтверждена большим числом исследований. В частности, в исследовании, проведенном Д. Рэлстоном, В. Энтони и Д. Густафсоном¹⁴⁸, в котором приняли участие программисты крупного государственного учреждения, были получены данные, свидетельствующие о позитивном влиянии гибкого графика на производительность труда служащих, занятых творческим трудом (рис. 3.3.9). Предварительный тест был проведен до внедрения гибкого графика, заключительный – через полгода после введения, а долговременный заключительный – спустя 1,5 года после введения. Производительность труда у программистов, работающих в условиях гибкого графика, возросла почти на 25%. Подобные результаты были получены и для других групп служащих.

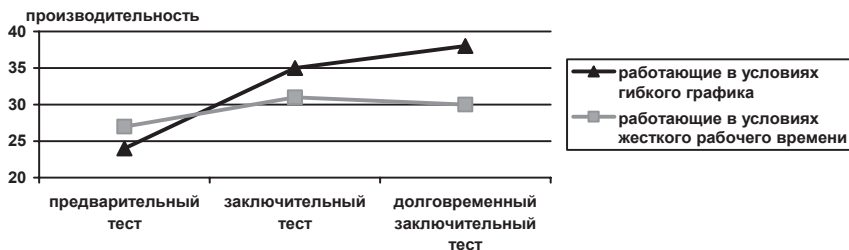


Рис. 3.3.9. Результаты сравнительного анализа производительности труда программистов, работающих в условиях гибкого графика и жесткого рабочего времени

Гибкий график чаще всего выгоден как самим работникам, так и работодателям, а также клиентам. Он позволяет привлекать в организацию новых перспективных сотрудников и удерживать квалифицированных работников.

Ш. Берн считает, что гибкие графики должны иметь оба родителя в течение первых семи лет жизни ребенка.

Однако гибкий график возможен не во всех организациях. Другим примером гибких условий труда служит сжатая рабочая неделя.

Сжатая (сокращенная) рабочая неделя – это перераспределение нормативных 40 часов работы в неделю, при котором предполагается, что работник выполняет свои обязанности за меньшее количество дней, чем обычная пятидневная рабочая неделя¹⁴⁹. Распространенным вариантом сжатой рабочей недели является работа 4 дня в неделю по 10 часов в день

¹⁴⁸ Джуэлл Л. Указ. соч. С. 395.

¹⁴⁹ Там же. С. 391.

(«4/10»). В качестве преимуществ такого режима работы названы снижение текучести кадров, рост производительности. Было отмечено, что сокращенная рабочая неделя положительно влияет на отдых, домашнюю и семейную жизнь. При этом отсутствуют какие-либо заметные изменения в успешности выполнения профессиональных обязанностей¹⁵⁰. Однако отмечены и возможные проблемы, связанные с переутомлением работников, что может негативно сказаться на качестве продукции и обслуживания клиентов. Возможность применения сокращенной рабочей недели зависит от особенностей организации и ее сотрудников.

Повышению совместимости работы и семьи способствуют новые виды занятости, в частности, надомная телеработа.

Надомная телеработа – вид занятости (гибкого рабочего места), при котором работники по крайней мере один рабочий день в неделю осуществляют трудовые обязанности «на дому», используя для коммуникации с организацией факс, телефон, электронную почту¹⁵¹. Такие работники называются теленадомниками или телеслужащими. Теленадомники – это, как правило, служащие, работающие с информацией. Они выполняют работу дома (например, анализ информации, ввод данных, разработку компьютерных программ). Такие работники могут, находясь вне офиса, выполнять свои профессиональные обязанности на персональном компьютере без потерь в производительности и качестве.

Р. У. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо отмечают следующие преимущества телеработы (таблица 3.3.3)¹⁵².

Таблица 3.3.3

Преимущества телеработы

Для организации	Для служащих	Для общества
Помогает привлечь и удержать служащих	Способствует более гибкому распределению времени между работой и частной жизнью	Уменьшает пробки
Расширяет рынок труда	Сокращает расходы на транспорт и одежду	Позволяет разгрузить общественный транспорт в часы пик

¹⁵⁰ Мучински П. Указ. соч. С. 399.

¹⁵¹ Скавитин А. В. Телеработа в мировой экономической практике // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 108-117.

¹⁵² Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 451.

Сокращает число прогулов и продолжительность отсутствия по болезни	Уменьшает стрессы от поездок	Уменьшает скопление транспорта в часы пик
Повышает удовлетворенность трудом и продуктивность	Позволяет использовать для работы наиболее продуктивные часы и «жаворонкам» и «совам»	
Экономит расходы на аренду помещений и коммунальные услуги		

3.3.12. Аутплейсмент

Аутплейсмент (Outplacement) – это консультирование увольняемых сотрудников. Его часто называют также мягким или цивилизованным увольнением.

Консультирование при увольнении направлено на оказание помощи сотрудникам в поиске новой работы, определении новых карьерных или жизненных целей. Аутплейсмент, как правило, включает набор мер, позволяющих работнику легче пережить этот период, открыть в себе новые способности, подготовиться к выходу на рынок труда¹⁵³.

При этом организации могут использовать как внутренних, так и внешних консультантов.

Классическая схема аутплейсмента включает несколько пакетов:

Информационный пакет предполагает подготовку рекомендательных писем, информирование о правах и гарантиях при увольнении и трудоустройстве, подготовку списка кадровых агентств, служб занятости и фирм с подобными вакансиями.

Консультационный пакет – предоставление информации о рынке труда, обучение методам поиска работы и поведению на интервью, консультирование по вопросам трудового законодательства.

Психологический пакет предполагает наличие отлаженной технологии процедуры увольнения, а также предоставление различных видов помощи в преодолении стресса.

Аутплейсмент имеет следующие преимущества для работодателя:

- позволяет поддержать позитивный имидж компании;
- помогает сохранить лояльность сотрудников компании;
- минимизирует юридические риски при увольнении/сокращении сотрудников.

¹⁵³ См. Спивак А. В. Указ. соч. С. 551.

Преимущества аутплейсмента для увольняемого сотрудника:

- чувство защищенности;
- профессиональные консультации по поиску работы;
- анализ ситуации на рынке труда, рекомендации по трудоустройству и поведению на собеседовании с потенциальными работодателями.

Аутплейсмент – широко распространенная практика в западных компаниях. Отечественные предприятия и организации стали использовать технологии аутплейсмента недавно – с конца 90-х годов XX века.

3.3.13. Роль деловой оценки в развитии карьеры

Важнейшим компонентом системы развития карьеры является деловая оценка. Она позволяет отслеживать прогресс, уточнять карьерные цели и корректировать карьерные планы. Деловая оценка осуществляется при отборе резерва и при проведении кадровых конкурсов на замещение вакантных должностей.

Деловая оценка, осуществляемая при решении задач развития карьеры, имеет свою специфику.

Прежде всего оценка должна проводиться периодически. Как правило, рекомендуется осуществлять ее не реже одного раза в год.

В системах развития карьеры персонала используются разные виды, формы и методы деловой оценки. Как правило, оценка носит комплексный характер.

Одной из важнейших особенностей деловой оценки, проводимой в целях развития карьеры, является ее мотивирующий характер. Оценка должна ориентировать на дальнейший карьерный рост. Как подчеркивает Г. Десслер¹⁵⁴, оценка не должна просто ставить работника перед фактом достигнутого уровня. Оценка предоставляет идеальную возможность для руководителя и работника обсудить и связать прошлое исполнение, интересы карьеры и потребности в повышении квалификации в последовательный план карьерного продвижения¹⁵⁵.

Дж. К. Пенни разработана форма оценки¹⁵⁶, которая предполагает как рекомендации по продвижению по службе, так и предложения по развитию. Такая форма позволяет определить пути продвижения по службе (рис. 3.3.10).

Важно, чтобы система оценки способствовала тому, чтобы сотрудники строили свои планы развития карьеры в соответствии с общими планами организации и укрепляли свою приверженность организации и ее целям.

¹⁵⁴ Десслер Г. Указ. соч. С. 381.

¹⁵⁵ Там же. С. 382.

¹⁵⁶ См. Там же.

Управленческие характеристики и стратегическое направление. Поставьте букву, соответствующую рейтингу, представленному ниже: O – превосходно G – хорошо S- удовлетворительно ND – необходимо совершенствовать TN- рано оценивать							
I. Лидерство	II. Ответственность	III. Чувство необходимости	IV. Суждение	V. Планирование и организация	VI. Участие в командной работе	VII. Надежность	VIII. Руководство
G	G	ND	G	G	G	G	G
Дополнительные комментарии: <i>Ли достиг очень убедительных результатов в продаже мужской одежды, работе в команде и расширении ассортимента. Обувь – настоящая возможность для Ли. Многие решения должны приниматься Ли более быстро с помощью лучшего применения системы торговли</i>					Оценка общего уровня исполнения: <input type="text" value="3"/>		
Менеджер		Проверяющий		Коллега		Хочет ли этот кандидат поменять место жительства: Да*.....Нет	
Подпись	Дата оценки	Подпись	Дата оценки	Подпись	Дата оценки		
Рекомендации по продвижению: <input type="text" value="B"/> Предложения по развитию							
Поставьте нужную букву: A – этот год; B – 2-3 год C- 4-5 год D- может вырасти на данной должности E- рекомендуется последующий перевод F – на уровне ответственности G- рекомендуется меньшая ответственность H- продвижение в этом отделе		Предложения первого выбора		Название должности		Название должности	
A – этот год; B – 2-3 год C- 4-5 год D- может вырасти на данной должности E- рекомендуется последующий перевод F – на уровне ответственности G- рекомендуется меньшая ответственность H- продвижение в этом отделе		Альтернативное предложение		Код должности		Код должности	
Высокий потенциал: Отметьте, имеет ли кандидат исключительный потенциал							

Рис. 3.3.10. Фрагмент формы оценки Дж. К. Пенни

Отдельным вопросом является оценка эффективности управления развитием карьеры.

С. В. Шекшня считает, что показателями успешности этой деятельности могут быть¹⁵⁷:

1. Текущую персонал (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в процессе планирования и развития карьеры и не участвующих в этом процессе);

2. Продвижение в должности (сравнение процентных показателей, получивших продвижение среди сотрудников участвующих и не участвующих в планировании и развитии карьеры);

3. Занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны;

4. Проведение опросов сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры.

3.3.14. Развитие и поддержка карьеры на разных ее этапах

Как было показано в главе 1, карьера представляет собой многоэтапный процесс. На разных этапах карьеры решаются разные карьерные задачи, возникают разные проблемы. Поэтому работа по развитию карьеры с сотрудниками, находящимися на разных ее этапах, должна иметь определенные особенности.

В наибольшем внимании нуждаются три категории сотрудников:

- молодые специалисты;
- работники, переживающие кризис середины карьеры;
- работники, находящиеся на завершающих этапах внутриорганизационной карьеры (готовящиеся к пенсии, сокращаемые сотрудники).

Развитие карьеры на начальных этапах

Основными причинами затруднений карьерного роста у молодых сотрудников является «шок от реальности»¹⁵⁸. Ощущение разрыва между выработанными ранее представлениями о работе и реальностью приводит к состоянию тревожности, беспокойства и подавленности. В результате организация сталкивается с проблемами неудовлетворенности трудом и низкой эффективности деятельности молодых специалистов, а также высокой текучестью кадров среди них.

На состояние шока влияют несколько факторов:

1. *Первоначальная инициатива*. Первая работа молодых специалистов является не очень сложной. Поэтому у них возникает ощущение невозможности продемонстрировать в полной мере свои способности. Кроме того,

¹⁵⁷ Шекшня С. В. Указ соч. С. 176.

¹⁵⁸ Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : Учебное пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 282.

рутинная работа не вызывает удовлетворения. Многие молодые специалисты думают о том, как осуществлять работу по-другому и лучше. Они стремятся иметь больше самостоятельности и больше дел. Однако не всегда их инициатива встречает поддержку.

2. *Первоначальная удовлетворенность работой.* Молодые специалисты часто считают, что они способны выполнять работу более высокого уровня, поскольку имеют современную теоретическую подготовку. В результате столкновения с действительностью они обнаруживают, что их самооценка не разделяется окружающими. Это вызывает разочарование и неудовлетворенность.

3. *Первоначальная оценка исполнения.* Руководители уделяют недостаточно внимания анализу и оценке работы молодых специалистов. Не получая обратной связи, молодые сотрудники не понимают, делают ли они свое дело так, как требуется или нет.

Для преодоления этих трудностей рекомендуется предпринимать следующие меры:

1. Реалистическая предварительная информация о работе. Новичок должен знать не только положительные особенности своей будущей работы и фирмы, но и возможные трудности и проблемы.

2. Инициативное назначение. Руководители молодых специалистов могут поощрять их назначение на наиболее трудные участки.

3. «Сдобренное» назначение как установившаяся практика. Если работа, на которую назначен молодой специалист, не требует сама по себе особой инициативы, тогда следует «сдобрить» это назначение, предоставив ему большую автономию, власть, ответственность, дать ему возможность непосредственно взаимодействовать с покупателями, клиентами, позволить самому внедрять свои идеи (а не просто сообщать о них руководителю).

4. Требовательный босс. Такой руководитель поддерживает в молодых специалистах понимание того, что от них ждут высоких результатов. При этом руководитель всегда проявляет готовность помочь.

Необходимо также осуществлять меры по контролю адаптации молодых специалистов. При этом целесообразно учитывать особенности процесса трансформации карьерных установок, который был описан Д. Осгудом (см. п. 1.4.).

Начальные этапы карьеры совпадают обычно с созданием семьи и рождением детей. Поэтому при работе с молодыми специалистами большое значение имеет консультирование по вопросам согласования интересов семьи и карьеры.

Поддержка на этапе середины карьеры

На данном этапе карьеры происходит переоценка ценностей. Переживается несоответствие достижений с ожиданиями. Этот этап часто переживается как кризисный (кризис середины карьеры). Может иметь место устаревание знаний и навыков. В результате снижается удовлетворенность трудом и эффективность работы.

На данном этапе продвижение зачастую идет довольно медленно по двум причинам:

- чем ближе к вершине пирамиды, тем меньше свободных вакансий и возможностей для должностного роста;
- сотрудник может потерять мотивацию карьерного роста.

Меры по решению проблем кризиса обычно включают¹⁵⁹:

1. Психологическое консультирование;
2. Альтернативные перемещения. Возможна ротация (горизонтальное перемещение). На этом этапе карьеры положительный эффект может дать и понижение в должности, если имеет место хотя бы одно из следующих условий:

- сотрудник ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим местоположением, и согласен на более низкую должность при переезде на новое место жительства;

- сотрудник рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения;

- сотрудник стоит перед альтернативой: увольнение или переход на нижестоящую должность;

- сотрудник чувствует тягу к обретению самостоятельности и возможностей для самовыражения во внепрофессиональных сферах жизни.

Используется также перемещение на прежнее место (если не устраивает новое);

3. Профессиональное обучение;

4. Компенсационное назначение.

А. Я. Кибанов предлагает следующую методику анализа проблем середины карьеры (таблица 3.3.4)¹⁶⁰.

Поддержка на завершающих этапах карьеры.

Завершающие этапы карьеры связаны с подготовкой к выходу на пенсию. Данный период, связанный с уходом от привычной активной профессиональной деятельности, сменой социальных ролей и образа жизни обычно переживается достаточно болезненно.

¹⁵⁹ Федорова Н. В. Указ. соч. С. 387.

¹⁶⁰ Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 433.

Анализ проблем середины карьеры

Вопросы	Да/ нет
1. Занимаетесь ли вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	
2. Думали ли вы о том, каковы цели вашей служебной карьеры, и какова будет их ценность через пять лет?	
3. Чувствуете ли вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
4. Правильно ли вы выбрали специализацию?	
5. Готовы ли вы поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	
6. Развиваете ли вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	
7. Принимали ли вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю и больше?	
8. Заботитесь ли вы о своем физическом состоянии?	
9. Проверяете ли вы состояние своего здоровья регулярно?	
10. Достигли ли вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием.	

Работа с сотрудниками, находящимися на завершающих этапах карьеры, рассматривается как разновидность аутплейсмента. На предприятиях проводятся *предпенсионные консультации*, которые помогают работникам перейти на новый жизненный этап. По мнению Г. Десслера, наиболее простые методы предпенсионного консультирования включают¹⁶¹:

- информирование о льготах;
- консультации по проведению досуга;
- финансовые и инвестиционные консультации;
- медицинские консультации;
- психологические консультации;
- консультации по другим видам профессиональной деятельности, не связанной с деятельностью в данной компании;
- консультации по другим видам профессиональной деятельности в самой компании.

Другой важной тенденцией, по мнению Г. Десслера, является предоставление частично-разовой работы сотрудникам пенсионного возраста как альтернативы полной отставке.

¹⁶¹ Десслер Г. Указ. соч. С. 402.

Как уже было отмечено ранее, сотрудников предпенсионного и пенсионного возраста можно разделить на две группы: 1) желающих продолжить деловую карьеру; 2) предпочитающих отказаться от деловой карьеры.

В отношении первой группы сотрудников применяют термин «карьера третьего возраста». Такие сотрудники, достигшие пенсионного возраста и не имеющие возможности продолжать работать на прежнем месте, могут найти работу в других организациях. Они могут также поменять тип деловой карьеры. Для данной группы сотрудников целесообразно организовать семинары и консультации, направленные на оказание помощи в поиске новой работы. Возможно освоение основ предпринимательства, развитие навыков работы на компьютере и т. п.

Вторая группа сотрудников, находящихся на завершающих этапах карьеры, выражает готовность сменить сферу самореализации. Для них целесообразно организовывать обучающие мероприятия, ориентированные на выбор хобби и развитие соответствующих навыков.

3.4. Развитие карьеры на индивидуальном уровне

Развитием карьеры на индивидуальном уровне называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального роста.

Условиями реализации карьерных планов принято считать следующее¹⁶²:

- Результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников крайне редки;
- Профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания и опыт;
- Эффективное партнерство с руководителем. Руководитель формально и неформально оценивает работу сотрудника и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством;
- Заметное положение в организации. Заявить о себе можно профессиональными достижениями, удачными выступлениями, докладами, участием в творческих коллективах, массовых мероприятиях. Исключительное значение имеет успешное сотрудничество с кадровой службой, положительное мнение которой о потенциале сотрудника является важным условием карьерного роста.

Основой успешной карьеры является правильно выбранная работа. Правильность выбора определяется соответствием работы личностным качест-

¹⁶² Шекшня С. В. Указ соч. С. 177.

вам, интересам, потребностям и склонностям человека. Правильно выбранная работа позволяет реализовать сильные стороны личности и не принуждает человека (по крайней мере, слишком часто) делать то, к чему он мало способен.

Для определения того, подходит ли человеку его работа, П. Тайгер и Б. Бэррон-Тайгер рекомендуют использовать следующую методику¹⁶³:

Если вы в самом деле на своем месте, это значит, что:

- Вам не терпится отправиться на работу.
- То, что вы делаете, заряжает вас энергией.
- Вы чувствуете, что ваш вклад в дело ценят и уважают.
- Вы с гордостью рассказываете о своей работе.
- Вам нравятся те, с кем вы работаете, и вы уважаете этих людей.
- Вы с оптимизмом смотрите в будущее.

В случае несогласия хотя бы с несколькими утверждениями целесообразно что-то изменить в работе или поменять ее.

В современной науке много внимания уделяется выявлению внутренних (психологических) факторов, определяющих успешное развитие карьеры.

В частности, М. В. Сафонова считает, что успех карьеры определяют следующие качества:

- образованность,
- системность и аналитичность мышления,
- коммуникативные умения,
- высокий уровень саморегуляции,
- деловая направленность,
- ясная «Я-концепция».

Изучая карьеру предпринимателей, Е. Н. Емельянов и С. Е. Поварницына¹⁶⁴ пришли к заключению, что для успеха в условиях рыночной экономики наиболее важны следующие качества:

1. Активность.

Уровень активности зависит от мотивации достижения и избегания неудач и определяется формулой:

$$\text{Активность} = \text{Мотивация достижения} / \text{Мотивация избегания неудач}$$

Таким образом, активность будет тем выше, чем сильнее развито у человека стремление к достижениям и чем ниже потребность в избегании неудач.

Уровень активности зависит также от постановки цели. Негативная формулировка цели (постановка цели через отрицание: «я понял, что в моей профессии у меня нет будущего, надо заняться чем-то другим», «надоела нищета») неминуемо приводит к потере смысла деятельности и снижает активность.

¹⁶³ Тайгер П., Бэррон-Тайгер Б. Указ. соч. С. 28.

¹⁶⁴ Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Указ. соч. С. 109.

2. *Готовность действовать в условиях неопределенности, целеполагание.*

У успешных людей нет разрыва между намерениями и действиями. Они не откладывают свои планы, идеи, а воплощают их без проволочек в жизнь. У них нет предрасположенности к «перфекционизму» – внутреннему стремлению к недостижимому идеалу в исполнении дел. «Перфекционизм» может быть как следствием боязни неудачи, так и страха удаче (удача еще больше поднимает планку требований к исполнению). Особенно важно то, что успешные люди проявляют активность в ситуации неопределенности: важна не просто активность, но «поисковая активность», готовность действовать при отсутствии гарантии результата.

3. *Счетность мышления* – это не особый набор знаний, а установка (установка), форма мышления, ориентированная на анализ ситуации в измеримых категориях, «умение просчитывать ситуацию».

4. *Маркетинговое мышление* предполагает анализ деловых отношений с точки зрения взаимодействия трех основных элементов действующих в определенной рыночной среде: Продавец – Товар (услуга) – Клиент (Заказчик). По мнению Е. Н. Емельянова и С. Е. Поварницыной, наглядно структуру развитого маркетингового мышления можно представить в виде модели, которая называется «треугольник маркетингового мышления» (рис. 3.4.1):



Рис. 3.4.1. Треугольник маркетингового мышления

Это означает, что, решая проблемы трудоустройства и развития карьеры, индивид осознает себя как Продавца определенных профессиональных услуг или компетенций, а работодатель выступает в роли Клиента или Заказчика.

Характерными чертами маркетингового мышления являются отказ от «экономического эгоцентризма» и переход от «сбытовой» к «клиент-центрированной» ориентации.

Преодоление экономического эгоцентризма означает четкое разделение Продавцом своих собственных желаний и интересов и потребностей других людей. Человек, обладающий маркетинговым мышлением, понимает ожидания Клиента, формирует свой имидж с учетом этих ожиданий и умеет формулировать предложения в терминах интересов Клиента. Переход от «сбытовой» к «клиент-центрированной» ориентации – это переход от логики «я умею и люблю делать что-то, значит, буду этим заниматься» к логике «мне нужны компетенции, востребованные Клиентом».

Продавец, Клиент и Товар существуют в рыночной среде. Товар сам по себе может быть хорош и привлекателен, но необходимо знать, как он позиционирован среди других предложений, каковы тенденции и перспективы все товарной ниши. Отношения Продавца с Клиентом могут быть благоприятными, но важно знать, какую категорию клиентов представляет данный Клиент, сколько таких клиентов может присутствовать на рынке, какова их «покупательская способность» и т. п. Продавцу целесообразно иметь представление о конкурентах.

Таким образом, успех требует развития особенного менталитета.

5. *Умение управлять людьми* включает разнообразные навыки взаимодействия с людьми (руководителями, коллегами, клиентами, подчиненными).

Помимо личностных качеств описаны также особенности организационного поведения, способствующие развитию карьеры.

А. Я. Кибанов дает следующие рекомендации¹⁶⁵:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;
- помните, что все в жизни меняется (вы, ваши знания и навыки, рынок организация, среда), оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения относительно карьеры почти всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

¹⁶⁵ Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 438.

- никогда не живите прошлым (во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во вторых, прошлое не вернешь);

- не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;

- увольняйтесь как только убедитесь, что это необходимо;

- думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поиске новой работы надейтесь прежде всего на себя.

С. Маркус Дж. Фридленд предлагают систему, названную «14 ступеней лестницы, ведущей к новой карьере»¹⁶⁶:

1. Повышайте свою ценность как работника, показывая, каким образом компания могла бы с вашей помощью решить собственные задачи, особенно касающиеся прибылей.

2. Постоянно искать новые и более выгодные способы повысить свою ценность в глазах работодателя.

3. Не держите себя в «информационном вакууме».

4. Упреждайте, а не реагируйте.

5. Постоянно ищите возможности повысить образование.

6. Ставьте себе высокие цели относительно карьеры и материального положения и детально продумывайте планы, которые позволят вам достичь задуманного.

7. Избегайте отрицания (реакции типа «нет»).

8. Сейчас, на своем рабочем месте, подготовьтесь к выживанию и к переходу на новую работу или на следующую ступень в карьере.

9. Мотивируйте своими целями, а не обидой, страхом или отчаянием.

10. Будьте напористы, стремясь продать себя.

11. Пусть растет ваша мотивация и количество обязательств, которые вы можете принять на себя.

12. Рассматривайте собственные недостатки и слабости в разумной перспективе.

13. Поймите, что в современном мире, чтобы выжить и идти вперед, диктовать, как Вы будете меняться, должна ваша основная работа.

14. Нет причины, по которым работники сферы ЧР не могли бы пользоваться теми же преимуществами касательно профессионального консультирования и руководства, которые доступны другим.

¹⁶⁶ Монди Р. У., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 306.

Н. Карр-Руфино отмечает четыре основных навыка достижений¹⁶⁷:

Навык 1: *Определение своего собственного успеха*. Нужно рассматривать успех как необходимость, а не случайность в своей жизни. Важно понять, что даже неудачи тоже есть успех, т. к. учат нас на пути к успеху. Нужно сосредоточиться на риске, стремлении, творчестве, решении проблем и особенно на обучении. Успех по Карр-Руфино – это способность зрительно представить то, что вам нужно в жизни. Формулировка вашего собственного успеха – ответ на вопрос: «Кто вы?»

Навык 2: *Отождествление себя с успешными людьми*. Если вы испытываете негативные чувства (зависть, недовольство и т. п.) по отношению к успешным людям, то эти чувства отделяют вас от успеха. Вы не хотите, чтобы вам напоминали, что вы не рискуете и ни к чему не стремитесь. Отождествление себя с успешными людьми приближает успех.

Навык 3: *Преодоление страхов*. Важно избавиться от страха перед неудачами, успехом и риском. Лучший способ избавиться от страха – определить его причину.

Навык 4: *Использование своих внутренних ресурсов лидера*. Представьте в своем воображении то, что вы хотите создать. Наши желания мотивируют нас и составляют основу наших целей и стремлений.

Н. Д. Стрекалова и Г. К. Копейкин считают, что основными проблемами развития карьеры являются следующие¹⁶⁸:

1. Причины ранних затруднений: столкновение инициативы и рутины, неудовлетворенность из-за неумения, неправильная оценка своей роли, функций, неправильная оценка руководителем.

2. Причины трудностей в середине карьеры: отсутствие вакансий, эффект внутреннего увольнения.

Условиями преодоления затруднений данные авторы считают: реалистическую информацию о работе; инициативное назначение; требовательного босса; большую автономию.

Гордон Миллер сформулировал восемь советов¹⁶⁹:

1. Обопритесь на Job Jumping. Это наилучший план по развитию вашей карьеры.

2. Делайте домашнее задание. Ежегодно проводите 15-30 минут в Интернете, читайте свежие новости и аналитические статьи, чтобы лучше ориентироваться в ситуации.

¹⁶⁷ Карр-Руфино Н. Указ. соч. С. 212.

¹⁶⁸ Стрекалова Н. Д., Копейкин Г. К. Указ. соч. С. 49.

¹⁶⁹ См. Музыченко В. В. Указ. соч. С. 332.

3. Связывайтесь с победителями. Имейте дело только с теми компаниями, которые находятся на верном пути. Теперь, когда вы провели необходимые исследования рынка, выберите 4-5 перспективных компаний.

4. Продайте себя в одну из выбранных компаний.

5. Встреча с рекрутером. Сфокусируйте его на своих неоспоримых достоинствах. Расскажите ему: 1) почему именно вы как никто другой подходите этой фирме; 2) как вы чудесно работаете в коллективе. Рекрутеры обожают слушать истории про то, как 1) вы узнали о достижениях их компании; 2) как полюбили ее с первого взгляда; 3) какой неоценимый вклад вы можете внести в их общее дело.

6. На практике вносите свой скромный вклад в общее дело. Не надо мыслить пятилетками. Фирме не нужны ваши долгосрочные проекты. Разработайте небольшой план по достижению самых первоочередных задач.

7. Будьте всегда готовы. Всегда нужно иметь в виду следующую работу. Будьте горячим сторонником теперешнего босса (тем временем никто не мешает вам заняться поисками новой работы).

8. Уходите с достоинством. Это ключевой принцип: уходите как только вам удастся добиться максимально возможного результата. Не бросайте работу, если дела идут неважно. Увольняйтесь, когда дела идут блестяще. Тогда вы можете заключить еще более выгодный контракт.

Помимо факторов успеха анализируются также и факторы неудач.

Основными причинами неудач в карьере руководителей С. Доннелл¹⁷⁰ считает следующее:

- желание получить более высокое жалование, иметь личный комфорт, а не заботиться о результативности руководимых подразделений;
- чрезмерное волнение по поводу символов положения (дом, квартира, кабинеты, машины);
- волнение по поводу собственной персоны;
- склонность присваивать себе всевозможные лавры;
- склонность к самоизоляции и постепенная потеря связи с окружающими;
- желание скрыть свои мысли и чувства, прежде всего, свой гнев и страх.

Таким образом, развитие карьеры на индивидуальном уровне во многом определяется управлением субъективными факторами, влияющими на успешность карьеры.

При этом следует учитывать, что уровень успешности карьеры по субъективному критерию имеет тенденцию изменяться на разных этапах

¹⁷⁰ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ соч. С. 199.

карьеры. Исследования М. Кетс де Вриз¹⁷¹ показали, что на протяжении всего периода трудовой деятельности удовлетворенность работой и организацией меняется (рис. 3.4.2). Снижение удовлетворенности в возрастной группе 20-30 лет объясняется расхождением между идеалами и реалиями профессиональной деятельности («шок от реальности»). Впоследствии по мере адаптации сотрудника к реальной действительности и достижения им карьерных целей удовлетворенность повышается (пик приходится на возраст около 40 лет). За этим периодом следует «кризис середины карьеры», который обычно наблюдается в возрасте 45-50 лет. После разрешения этого кризиса удовлетворенность начинает вновь расти до этапа, когда человек начинает готовиться к выходу на пенсию.

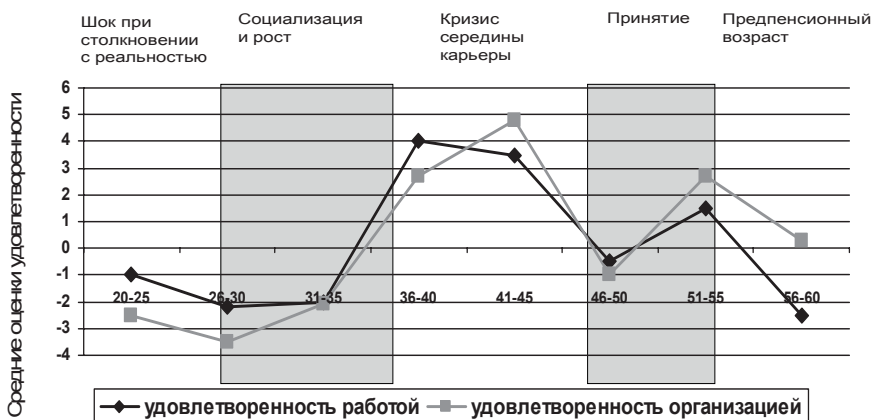


Рис. 3.4.2. Динамика удовлетворенности в внутриорганизационной карьере

Вопросы и задания:

1. Что такое развитие карьеры? В чем отличие развития карьеры на индивидуальном и организационном уровнях?
2. Каковы критерии успешности карьеры?
3. Чем определяется нормальность карьерного процесса? Перечислите типы отклонения карьеры от нормы? Каковы причины этих отклонений?
4. Каковы основные типы кадровой политики в отношении управления карьерой? Какой тип политики характерен для вашего предприятия (организации)?
5. Каковы факторы, определяющие успешность карьеры? Какие из них вы считаете наиболее значимыми в современных условиях?

¹⁷¹ Джуэлл Л. Указ. соч. С. 284.

6. Что такое карьерная среда и карьерное пространство? Охарактеризуйте карьерную среду и карьерное пространство вашей организации. Каковы основные направления их развития?

7. Проанализируйте систему принятия решений о продвижении по службе в вашей организации. Разработайте рекомендации по ее совершенствованию.

8. Что такое непрерывное опережающее образование? Какие образовательные задачи актуальны на разных этапах карьеры?

9. Что такое система служебно-профессионального продвижения? Проанализируйте систему служебно-профессионального продвижения А. Я. Кибанова. Возможно ли ее применение в вашей организации?

10. Что такое система регистрации вакансий? Существует ли она в вашей организации?

11. Какие типы, виды кадрового резерва вы знаете? Проанализируйте систему работы с резервом в вашей организации. Предложите рекомендации по ее совершенствованию.

12. Каковы критерии оценки эффективности работы с кадровым резервом?

13. Что такое ротация кадров? Какие виды ротации применяются в вашей организации? Какие виды ротации вы рекомендовали бы ввести?

14. Какие меры по повышению совместимости работы и семьи вы считаете целесообразными для внедрения в вашей организации?

15. Что такое гибкие условия труда и гибкие рабочие места? Возможно ли их внедрение в вашей организации?

16. Что такое аутплейсмент? Какие задачи аутплейсмента наиболее актуальны в вашей организации в современных условиях?

17. Проанализируйте форму оценки Дж. К. Пенни. Модифицируйте ее применительно к вашей организации.

18. В чем различия программ развития и поддержки карьеры на разных ее этапах?

ГЛАВА 4. ГЕНДЕРНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Основные понятия: гендер, гендерные роли, гендерные стереотипы, гендерная идентичность, маскулинность, фемининность, гендерные установки, гендерная социализация, гендерные отношения, гендерные конфликты, гендерное согласие, гендерная сегрегация, гендерная асимметрия, дискриминация, гендерное равенство, гендерные границы, фундаментальная ошибка гендерной атрибуции, гендерный контракт, гендерный уклад, ролевой конфликт работающей женщины, кризис двойной идентичности, «стеклянный потолок», страх успеха, мужской гендерно-ролевой стресс

4.1. Гендер, гендерные роли и стереотипы

Различия между мужчинами и женщинами обусловлены не только биологическими причинами, многие из этих отличий создаются культурой. Поэтому в наше время принято четко разграничивать конституциональные и социокультурные аспекты мужского и женского, связывая их с понятиями пола и гендера.

Пол является биологической категорией. К характеристикам пола относятся набор хромосом, анатомические и физиологические особенности организма. Термин пол используется также для описания социально-демографических групп.

Понятие «гендер» указывает на социальный статус и социально-психологические характеристики личности, которые связаны с полом и сексуальностью. Данное понятие было введено в науку еще в начале 1960-х годов, но современное толкование получило только в 90-е годы XX века. Гендер служит одним из базовых измерений социальной структуры общества наряду с классовыми, возрастными и национальными характеристиками. Как отмечает Н. Усачева, в системе гендера учитывается не только отличие между полами, но и то внимание, которое уделяется полу со стороны общества¹⁷².

Гендерная идентичность – это аспект самосознания, описывающий переживание человеком себя как представителя определенного пола, осознание своей принадлежности к полу в социальном контексте¹⁷³.

Мужчины и женщины исполняют в обществе разные роли, которые называются гендерными. *Гендерные роли* представляют собой разновидность социальных ролей, в которых проявляется гендерная идентичность

¹⁷² Усачева Т. Теория и методология современных гендерных исследований URL: <http://giacgender.narod.ru/n3m1.htm>.

¹⁷³ Ожигова Л. Н. Исследование гендерной идентичности и гендерных стереотипов личности // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2003. – С. 164.

индивида и которые реализуются в дифференциации деятельности, статусов, прав и обязанностей индивидов в зависимости от их половой принадлежности¹⁷⁴. Гендерная роль нормативна и отражает определенные социальные ожидания. Она представляет собой внешние проявления моделей поведения и отношений, которые позволяют другим людям судить о принадлежности индивида к мужчинам или женщинам.

Маскулинность и фемининность – нормативные представления о соматических, психологических и поведенческих свойствах, характерных соответственно для мужчин и женщин.

Выделяют *традиционные гендерные роли*, которые предполагают, что предназначение женщины – быть домашней хозяйкой и воспитательницей детей, а назначение мужчины – быть кормильцем, трудиться вне дома, делать карьеру. Основные фемининные качества – покорность, зависимость, заботливость, эмоциональность и т. п. Маскулинные качества – активность, доминантность, уверенность в себе, агрессивность, логичность мышления и др. Эти роли сложились еще в традиционном обществе, но являются весьма устойчивыми и сохранились до наших дней.

Научное обоснование целесообразности традиционных гендерных ролей было представлено в концепции естественной взаимодополнительности полов Т. Парсонса и Р. Бэйлза¹⁷⁵. Согласно их точке зрения, мужчина и женщина должны выполнять две различные роли: инструментальную (поддержание связи с внешним миром - профессиональная деятельность и социальный статус) и экспрессивную (забота о детях и регулирование взаимоотношений внутри семьи). Т. Парсонс и Р. Бэйлз считают, что способность женщины к деторождению однозначно определяет ее экспрессивную роль, а мужчина является исполнителем инструментальной роли.

Однако последующие исследования показали, что в основе разделения ролей на инструментальную и экспрессивную лежат не столько природные, сколько социальные нормы. Адекватность традиционных гендерных ролей требованиям современности была подвергнута сомнению, многие ученые утверждают, что традиционные роли могут сдерживать развитие и самореализацию личности. Эта позиция нашла отражение в трудах Ш. Берн, С. И. Голода, О. М. Здравомысловой, М. Палуди и др.

Сандрой Бэм была предложена концепция андрогинии, согласно которой человек, независимо от своего биологического пола, может обладать как чертами маскулинности, так и фемининности¹⁷⁶. Развивая идеи С. Бэм, Дж. Плек

¹⁷⁴ См. Юркова Е. В., Клецина И. С. Социально-психологический анализ гендерных ролей // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2003. – С. 211.

¹⁷⁵ Там же. С. 212.

¹⁷⁶ Там же. С. 213.

заявил о расщепленности или фрагментарности гендерных ролей. Не существует единой мужской или женской роли. Каждый человек выполняет ряд разнообразных ролей (например, женщина – жены, матери, руководителя), требующих проявления как маскулинности, так и фемининности. Зачастую эти роли могут плохо согласовываться, что ведет к внутриличностному конфликту.

Гендерные роли реализуются в соответствии с гендерными стереотипами. Под *гендерными стереотипами* понимаются стандартизированные представления о моделях поведения и чертах характера, соответствующие понятиям «мужское» и «женское»¹⁷⁷.

Выделяют несколько групп гендерных стереотипов¹⁷⁸. Прежде всего это стереотипы маскулинности-фемининности. При этом, как уже было отмечено ранее, маскулинности (мужественности) приписываются «активно-творческие» характеристики, инструментальные черты личности. Фемининность (женственность) рассматривается как «пассивно-репродуктивное начало», проявляющееся в экспрессивных личностных характеристиках.

Вторая группа гендерных стереотипов включает представления о распределении семейных и профессиональных ролей между мужчинами и женщинами. Женщинам предписывается приоритет приватной сферы жизни: дом, семья, дети. На женщин возлагается ответственность за взаимоотношения в семье, воспитание детей, ведение домашнего хозяйства. Профессиональные роли считаются для них менее значимыми. От мужчин, наоборот, ожидается включенность в общественную жизнь, профессиональная успешность. На мужчин возлагается основная ответственность за обеспечение семьи. Наиболее значимыми для мужчины признаются профессиональные роли.

Третья группа стереотипов определяет содержание труда. Предполагается, что женский труд должен носить исполнительский, обслуживающий характер. Для мужчин целесообразна творческая и руководящая работа.

Гендерные стереотипы намного сильнее расовых. Даже люди, признающие себя свободными от действия гендерных стереотипов, зачастую следуют им бессознательно. Этот феномен назван «самоисполняющееся пророчество»¹⁷⁹.

Современная наука отмечает как позитивное, так и негативное действие гендерных стереотипов на жизнь современного человека. Положительная

¹⁷⁷ Агеев В. С. Психологические и социальные функции полоролевых стереотипов // Вопросы психологии. – 1987. – № 2. – С. 42-47.

¹⁷⁸ Клецина И. С. Гендерный подход и внутриличностные конфликты // Женщина. Образование. Демократия : Материалы 2-й международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск : ООО Энвила, 2000. – С. 275-279.

¹⁷⁹ Джейс Ф. Л. Самоисполняющиеся пророчества : гендер с социально-психологической точки зрения // Сексология. – СПб. : Питер, 2001. – С. 144-161.

роль заключается в поддержке межличностного и межгруппового взаимопонимания и сотрудничества¹⁸⁰. Негативное влияние обусловлено тем, что эти стереотипы являются препятствием для свободной самореализации личности, ограничивая выбор человека. В частности, Ф. Л. Джейс утверждает, что существующие гендерные стереотипы закрепляют доминирующее положение мужчин и дискриминационные практики в отношении женщин¹⁸¹. В то же время другие авторы, в частности, В. Н. Дружинин, А. И. Захаров отмечают, что отход от гендерных стереотипов приводит к конфликтам в семье и является одной из основных причин невротизации детей¹⁸².

Приверженность гендерным стереотипам отражается в гендерных установках. *Гендерная установка* – субъективная готовность к полотилическим формам и моделям поведения, стремление к исполнению ролей, ожидаемых от индивида определенного пола.

Гендерные роли и стереотипы усваиваются человеком в результате гендерной социализации. *Гендерная социализация* – это процесс усвоения норм, правил поведения, установок в соответствии с культурными представлениями о мужчине и женщине в обществе. Гендерная социализация начинается еще до рождения ребенка (когда родители покупают будущему ребенку одежду, игрушки) и продолжается всю жизнь.

4.2. Гендерные отношения

Гендерные отношения – это отношения между мужчинами и женщинами в обществе, рассматриваемые как на макроуровне (представители гендерных групп), так и на микроуровне (индивид, личность)¹⁸³.

Поскольку мужчины и женщины представляют собой самые крупные социально-демографические группы, взаимоотношения между ними представляют собой важный фактор социального развития. Для характеристики гендерных отношений используют понятие гендерного конфликта и согласия.

В случае нежелания или невозможности личности или группы людей соответствовать нормативным представлениям о гендерных ролях возникает *гендерный конфликт*. Он проявляется на макроуровне, уровне межличностных отношений, а также на интраиндивидуальном уровне.

На макроуровне гендерный конфликт представляет собой социальный конфликт, в основе которого лежит борьба социальных групп за реализа-

¹⁸⁰ Мани Д., Такер П. Ориентация // Сексология. – СПб. : Питер, 2001. – С. 126-133.

¹⁸¹ Джейс Ф. Л. Указ. соч. С. 144-161.

¹⁸² Дружинин В. Н. Психология семьи. – М. : «КСП», 1996. – С. 46.

¹⁸³ Коростылева Н. Н. Социальные гендерные отношения: путь к согласию. URL: <http://www.ifpc.ru/index.php?cat=165>.

цию собственных целей (например, борьба женщин за более высокий социальный статус в обществе). Как отмечают Е. В. Юркова и И. С. Клецина¹⁸⁴, ситуация становится конфликтной, когда имеет место не только осознание противоречивых позиций (когнитивный аспект), но это осознание вызывает негативные эмоциональные переживания (эмотивный аспект) и побуждает к активным действиям по устранению противоречия (конативный аспект).

На уровне межличностных отношений гендерные конфликты распространены как в семейной, так и в профессиональной сферах. Зачастую они вызваны потребностью в перераспределении традиционных женских и мужских ролей.

Гендерные конфликты имеют место и на интраиндивидуальном уровне. Эти ролевые конфликты называются внутриличностными и представляют собой внутреннее состояние человека, вызванное его противоречивыми установками, мотивами, моделями поведения. Примером является так называемый «ролевой конфликт работающей женщины» – комплекс субъективных негативных переживаний, возникающих при отрицательной оценке женщиной того, как она справляется с совмещением ролей в профессиональной и семейной сферах»¹⁸⁵. Вероятность внутриличностных гендерных конфликтов возрастает, если человек вопреки своим интересам, склонностям и потребностям следует социокультурным предписаниям.

Разновидностью внутриличностного гендерного конфликта признается также *экзистенциальная кризисная ситуация*¹⁸⁶. Это состояние, которое возникает, когда в условиях жесткого закрепления значимой социальной роли за каким-либо полом человек не имеет возможности ее исполнения. Например, мужчины, воспринимающие профессиональную деятельность и карьеру как самое главное предназначение жизни, в случае потери работы или выхода на пенсию испытывают «шок отставки», потерю смысла жизни. Женщины, видящие свое основное или единственное предназначение в роли матери и хранительницы домашнего очага, испытывают экзистенциальный кризис в период отдаления повзрослевших детей от родительской семьи.

Альтернативой гендерной конфликтности признано гендерное согласие.

¹⁸⁴ Клецина И. С. Гендерный подход и внутриличностные конфликты // Женщина. Образование. Демократия : Материалы 2-й международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск : ООО Энвила, 2000. – С. 275-279.

¹⁸⁵ Гаврилица О. А. Чувство вины у работающей женщины // Вопросы психологии. – 1998. – № 4. – С. 29-34.

¹⁸⁶ Клецина И. С. Гендерный подход и внутриличностные конфликты // Женщина. Образование. Демократия : Материалы 2-й международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск : ООО Энвила, 2000. – С. 275-279.

Н. Н. Коростылева определяет *гендерное согласие* как состояние, признак или процесс взаимодействия между гендерными субъектами, стремящимися иметь сходные ценности, потребности, интересы, цели.

Гендерное согласие как система состоит из следующих элементов: субъектов отношений (мужчин и женщин), их взаимодействия и гендерно чувственного социального настроения. Гендерное согласие является основой устранения конфликтности между полами в условиях современного общества.

На микроуровне гендерное согласие проявляется как *гендерно-согласительное общение*. Оно основывается на развитии гармоничных отношений между мужчинами и женщинами: любви, взаимном уважении, взаимной симпатии, сочувствии, сопереживании, доброжелательности.

С гендерно-согласительным общением тесно связано понятие *толерантности*. Толерантность – это активное отношение к миру, которое предполагает сознательное признание прав и свобод другого вне зависимости от его этнических, религиозных или гендерных характеристик и безотносительно к его силе или слабости.

Гендерная толерантность предполагает, что в межличностном взаимодействии мужчины и женщины должны стремиться к позиции сотрудничества, основанной на положительной оценке партнера, на признании его ценностных установок, достоинств и недостатков.

Основными критериями толерантности в гендерном общении являются:

- отказ от насилия и дискриминации; равноправие и учет интересов другого;
- осознанное отношение к себе и противоположному полу;
- позитивные цели в общении;
- способность сохранять внутреннюю устойчивость и равновесие в трудных, проблемных ситуациях.

Правила толерантности в гендерном общении направлены на смягчение конфликтности, преодоление коммуникативных барьеров на пути передачи и приёма информации, которые могут быть вызваны гендерными стереотипами.

Гендерно-согласительное общение предполагает наличие у его участников толерантного сознания. Оно выражается в следующем:

- в согласии в достижении общих интересов и целей;
- в терпимости к партнеру, то есть осознании трудностей, с которыми сталкивается партнер, выражении сочувствия, уважения к его мнению;
- во взаимном духовном обогащении партнеров на основе совместной жизни и деятельности;
- в отказе от попыток доказать на основе различий между полами превосходство одного над другим;

- в поддержании хорошего настроения, положительных эмоций по самым разным поводам, в выражении симпатии к партнеру.

Гендерное согласие на макроуровне определяется степенью межгруппового согласия, которое зависит от статусно-ролевых и ценностных соотношений между гендерными группами. Статусные и ценностные соотношения женской и мужской групп населения явно находятся в дисбалансе и полны противоречий.

4.3. Гендерное неравенство и дискриминация

Во всех современных обществах женщины по сравнению с мужчинами обладают более низким социальным статусом, имеют меньше власти, их доступ к принятию важных решений ограничен.

Этому способствует *гендерная сегрегация* – разделение сфер деятельности мужчин и женщин. Исторически сложилось так, что практически в любой культуре мужчины и женщины выполняют разную работу. При этом различают горизонтальную и вертикальную сегрегацию – разделение соответственных профессий и должностей на преимущественно мужские и женские.

Несмотря на то, что существуют значительные культурные различия в распределении работы между мужчинами и женщинами, в любом обществе женщины продолжают выполнять большую часть работы по хозяйству и воспитанию детей. Женскими считаются профессии, связанные с исполнительской деятельностью, обслуживанием, проявлением заботы. Мужскими признаются виды работы, требующие инициативы, активности, самостоятельности, доминирования, физической силы.

Гендерная сегрегация начинается с детского возраста. Тенденция мальчиков играть с мальчиками, а девочек – с девочками проявляется у детей с трехлетнего возраста. Отклонение от этой нормы жестко порицается как сверстниками, так и взрослыми. Домашние обязанности мальчиков и девочек различаются. Девочки обычно готовят пищу, стирают, убирают, присматривают за младшими детьми. Мальчики делают больше работы вне дома. В более старших возрастных группах, несмотря на более интенсивное взаимодействие представителей разных полов, проявления сегрегации сохраняются. Ш. Берн отмечает, что гендерная сегрегация является обычным явлением на протяжении всей жизни человека и в какой-то степени мужчины и женщины живут в разных мирах.

Разделение труда по половому признаку предположительно возникло по причине физических различий между мужчинами и женщинами. Однако многие современные ученые не согласны с тем, что разделение труда на мужской и женский жестко биологически предопределено. В частности,

современная наука утверждает, что для людей биологическое предположение является тенденцией, а не законом и может быть преодолено под влиянием культуры. Существует масса примеров, когда одна и та же деятельность в одних культурах признается мужской, а в других – женской. Таким образом, биологический фактор не является достаточным основанием для оправдания гендерной сегрегации.

Тем не менее сложившиеся традиции в разделении труда и действие гендерных стереотипов приводят к тому, что люди, выбравшие работу, признанную подходящей для представителей противоположного пола, сталкиваются с формальными и неформальными препятствиями.

Гендерная сегрегация приводит к гендерной асимметрии и гендерной дискриминации. *Гендерная асимметрия* – это неравенство возможностей мужчин и женщин в сферах занятости, образования, права и пр.

Дискриминация по половому признаку (sex discrimination) определяется как практика, посредством которой одному полу отдается предпочтение по сравнению с другим. В большинстве современных обществ имеет место благоприятствование мужчинам в ущерб женщинам.

В обществах, характеризующихся патриархальными отношениями, женщины, как правило, подвергаются систематической дискриминации во всех областях социальной жизни: занятость, образование, политические и религиозные карьеры, право на собственность и пр. Однако и в обществах, ориентированных на демократические отношения, проявления дискриминации в настоящее время не являются редкостью. М. Палуди отмечает следующие основные проявления дискриминации женщин¹⁸⁷:

- труд женщин оплачивается ниже, чем труд мужчин;
- при приеме на работу к женщинам предъявляются более высокие требования, чем к мужчинам;
- дискриминация по полу дополняется возрастной дискриминацией.

Дж. Барнард охарактеризовала последствия такой дискриминационной практики как среду неполноценности, усиливающую у женщин переживание депрессии и фрустрации и вызывающую сомнения в собственной компетентности и ценности¹⁸⁸.

Гендерное равенство – это равенство возможностей реализации природных способностей мужчин и женщин во всех сферах социальной жизни с целью обеспечения устойчивого развития общества.

Всемирный банк поставил своей задачей в XXI веке бороться с гендерным неравенством. В этой связи он сделал соответствующее заявле-

¹⁸⁷ Палуди М. Психология женщины. – СПб. : Прайм - ЕВРОЗНАК, 2003. – С. 295.

¹⁸⁸ Палуди М. Указ соч. С. 295.

ние¹⁸⁹. Оно гласит: равенство предполагает, что женщины и мужчины свободны выбирать различные (или сходные) роли и различные (или сходные) конечные результаты в соответствии со своими предпочтениями и целями. Разные культуры и общества могут следовать разными путями в своем стремлении достичь гендерного равенства.

Всемирный банк предлагает три составные части стратегии по обеспечению гендерного равенства:

- реформирование социальных институтов в целях установления равных прав и возможностей для мужчин и женщин;

- создание благоприятных условий для экономического развития, в котором усиливались бы стимулы к более равномерному распределению ресурсов и участия;

- принятие активных политических мер в целях выравнивания устойчивых гендерных несоответствий в распоряжении ресурсами и в возможности отстаивать свои интересы.

4.4. Психологические различия между мужчинами и женщинами

Для объяснения более низкой успешности женщин и гендерного неравенства нередко высказывается предположение о том, что женщины имеют меньшие способности и не обладают необходимыми для успеха личностными качествами.

Изучение различий между мужчинами и женщинами осуществляется в науке с начала XX века. Исследования собственно гендерных различий, в центре внимания которых находятся не биологические, а социально-психологические свойства, активно ведутся с конца 70-х годов, а в нашей стране – с 90-х годов.

За это время накоплен обширный эмпирический материал. В исследованиях были выявлены гендерные различия в когнитивной сфере и в сфере социального поведения¹⁹⁰.

В когнитивной сфере отмечены различия в вербальных, пространственных и математических способностях: у женщин лучше развиты вербальные способности, а у мужчин – пространственные и математические.

Социальное поведение мужчины характеризуется более выраженным проявлением таких черт, как агрессивность и доминантность, а женщины чаще проявляют дружелюбность и контактность. Для мужчин характерна выраженная тенденция к независимости, а женщины ориентированы на вза-

¹⁸⁹ Коростылева Н. Н. Социальные гендерные отношения: путь к согласию URL: <http://www.ifpc.ru/index.php?cat=165>.

¹⁹⁰ Клецина И. С. Психология половых различий в контексте гендерных исследований URL: <http://giacgender.narod.ru/n2t2.htm>.

имозависимость, которая в условиях авторитарного общества трансформируется в зависимость. Женщины в большей степени социально ориентированы, четче осознают те связи, которые объединяют людей, и более склонны к доверительному общению. Мужское отношение к миру характеризуется напористостью, самоуверенностью, ориентацией на контроль. Женский тип отношения к окружающему миру отличается направленностью на поддержание сложившихся типов взаимодействий с людьми. Для женщин более значимыми являются семейные роли, а для мужчин – профессиональные.

Однако встал вопрос о том, действительно ли отмеченные различия обусловлены полом, а не следствиями воспитания и образа жизни мужчин и женщин в обществе, где имеет место гендерное неравенство.

В конце XX века рядом ученых был осуществлен метаанализ накопленных данных. Метаанализ представляет собой исследовательскую технику, предполагающую комбинирование данных множества исследований (в том числе неопубликованных) по конкретному вопросу с целью более точной оценки различий между группами (в нашем случае – между мужчинами и женщинами). Обобщение данных метааналитических исследований было осуществлено Ш. Берн, которая пришла к следующим выводам¹⁹¹.

Математические способности

Изучение гендерных различий в математических способностях ведется уже более 30 лет. Обследования детей в возрасте до окончания неполной средней школы либо совсем не обнаружили различий между полами, либо свидетельствовали в пользу девочек. Изучение математических способностей учащихся старших классов также не позволили выявить значимых различий и дали противоречивые результаты. Только на выборке студентов была отмечена большая успешность юношей по сравнению с девушками. Для объяснения внезапно появившегося в период полового созревания расхождения в математических способностях были выдвинуты две гипотезы: «гормональная» и социальная. Первая гипотеза утверждает, что на рассматриваемые навыки влияет гормональный фон. Вторая предполагает, что различия в успешности являются следствием социальных различий между юношами и девушками.

Ш. Берн считает более убедительной социальную гипотезу. Более низкая успешность женщин объясняется действием следующих причин:

- 1) женщинам недостает уверенности в своих математических способностях, и они не рассчитывают на успех в этой области;
- 2) девушки считают математические достижения неподходящими для своей гендерной роли;

¹⁹¹ Берн Ш. Указ соч. С. 83.

3) родители и учителя редко поощряют изучение девочками/девушками математики;

4) жизнь девушек за пределами учебного заведения менее богата опытом в математической области.

Следует также иметь в виду, что отмеченные различия в математических способностях невелики и обнаруживают тенденцию к сокращению. Это показал сравнительный анализ результатов исследований, проведенных в разное время.

Эмпатия и экспрессивность

Мнение о том, что существуют большие различия между мужчинами и женщинами в эмпатии и эмоциональности, довольно широко распространено. Однако результаты научных исследований не подтвердили эту точку зрения.

Интересно, что данные, полученные путем самооценки (испытуемые сами описывали и оценивали свои эмоции), говорят о более значимых различиях, чем замеры физиологических показателей. Это объясняется тем, что мужчины не хотят, чтобы их видели эмпатичными, т. к. это качество не соответствует мужской гендерной роли.

Мужчин с детства учат подавлять, скрывать эмоции, а женщин – проявлять их. Игры и игрушки девочек способствуют развитию эмоциональности и эмпатии. Мужчины с детства оказываются в ситуациях, требующих проявления силы, властности, стремления к соревнованию, т. е. качеств, плохо сочетающихся с эмпатийной отзывчивостью. В тех случаях, когда мужчины вынуждены заниматься «женскими занятиями», например, самостоятельно воспитывать детей, они обнаруживают типично женские черты: заботливость, способность к сочувствию и т. п.

Таким образом, исследования показали, что мужчины и женщины обладают равной эмоциональностью, но выражают свои эмоции с разной степенью интенсивности, что объясняется различиями социальных норм, касающихся эмоциональной экспрессии.

Агрессия

Агрессия – это единственный вид социального поведения, для которого существуют доказательства, говорящие о совершенно явных гендерных различиях. Три метаанализа, проведенные в 80-х годах XX века, содержали выводы о существовании таких различий. Однако было отмечено, что для взрослых эти различия весьма невелики.

Мужчины и женщины склонны проявлять разные виды агрессии. Женщины чаще, чем мужчины, проявляют вербальную и косвенную агрессию. Мужчины чаще, чем женщины – физическую, открытую агрессию.

Конформность и подверженность влиянию

Научные исследования не подтвердили распространенную точку зрения, что женщины по природе более конформны и уступчивы, чем мужчины.

Однако женщины и в обществе, и в семье занимают более низкий статус, а лица, обладающие меньшей властью, вынуждены во многом уступать тем, кто выше их по статусу.

Альтруизм

Метаанализ показал, что между мужчинами и женщинами нет различий в готовности оказывать помощь, однако существуют различия в типах оказании помощи. Мужчины более склонны к «героическим» и «кавалерским» видам помощи, а женщины - к «заботливой помощи».

В результате проведенного анализа Ш. Берн пришла к заключению, что гендерные различия далеко не так велики, как нам внушают распространенные стереотипы. Поведение мужчин и женщин различается не вследствие различия в способностях, а по причине дифференцированного воспитания и действия социальных норм. Не различия между мужчинами и женщинами заставляют их выполнять разные роли, а различия гендерных ролей приводят к тому, что женщины и мужчины отличаются друг от друга.

И отечественные, и зарубежные исследователи (Ш. Берн, И. С. Клецина, М. Палуди) отмечают, что психологических различий между представителями двух полов оказалось не так уж много. Выявленные отличия не являются кардинальными. В отношении большинства рассмотренных параметров индивидуальные различия внутри групп женщин и мужчин оказываются более значительными, чем между женщинами и мужчинами. Кроме того, выявленные различия отнюдь не свидетельствуют о более низких способностях какого-то одного пола, но демонстрируют взаимодополнительность полов.

Почему же в обыденном сознании так утвердилась уверенность в коренных психологических различиях между мужчинами и женщинами? Ш. Берн объясняет это действием механизма, который в социальной психологии называется «фундаментальной ошибкой атрибуции». Этим термином обозначается тенденция недооценивать роль ситуации в формировании поведения. Человек скорее склонен допустить, что причиной той или иной формы поведения являются личностные черты, чем внешние факторы. Появлению ошибки атрибуции способствует незнание ситуационных сил. Ш. Берн отмечает: «В случае с гендерными различиями общество направляет фокус нашего внимания на биологический пол как атрибуцию самого себя и для себя. Таким образом, мы приходим к выводу, что различия в поведении между мужчинами и женщинами отражают внутренние личностные отличия, которые, в свою очередь, проистекают из биологических различий между

полами»¹⁹². По мнению данного исследователя, такая тенденция имеет столь широкое распространение, что представляется целесообразным введение специального понятия «*фундаментальная ошибка гендерной атрибуции*».

Ш. Берн считает, что искусственное разделение качеств на мужские и женские приводит к наложению бессмысленных ограничений на оба пола и способствует развитию гендерного конфликта.

Таким образом, гендерные психологические различия проявляются преимущественно не на уровне способностей, а на уровне социального поведения и являются сформированными в процессе социализации под воздействием гендерных стереотипов. Отмечена тенденция к сокращению гендерных различий в отношении проявления многих качеств.

4.5. Гендерные особенности мотивации достижения и карьерных ориентаций

Для анализа возможностей развития карьеры особое значение имеет вопрос о гендерных различиях мотивации достижения и карьерных ориентаций.

Исследования гендерных особенностей мотивации достижения были начаты Д. МакКлелландом еще в 60-е годы XX века. Однако споры относительно выводов, сделанных в результате проведенных экспериментов, продолжают до сих пор¹⁹³.

Для определения уровня мотивации достижения Д. МакКлелланд предлагал трем группам испытуемых составить рассказы по картинке из теста тематической апперцепции. При этом разные группы получали несколько различающиеся инструкции. У представителей первой группы («расслабленной») формировалось представление о низкой значимости проводящегося эксперимента. Во второй группе («нейтральной») экспериментатор не пытался снизить значимость исследования. Членам третьей группы («ориентированной на достижения») говорили, что тест диагностирует креативность и интеллект, а результаты тестирования используются для отбора высших управленческих кадров. В мужской выборке представители третьей группы написали истории, содержащие больше указаний на достижения, чем участники второй и первой групп. В женской выборке значимых различий между группами не было. Д. МакКлелланд сделал заключение, что мотивация достижений более выражена у мужчин. У женщин, по предположению этого исследователя, преобладает мотив принадлежности.

Однако последующие исследователи подвергли сомнению данный вывод. В частности, Стюард и Честер обратили внимание на тот факт, что,

¹⁹² Берн Ш. Указ соч. С. 119.

¹⁹³ См. Палуди М. Указ. соч. С. 279.

несмотря на отсутствие реакции на инструкции, которые должны были усилить стремление к успеху, базовый уровень мотивации достижения у женщин был выше, чем у мужчин: во всех условиях эксперимента женщины описывали и представляли более успешные ситуации.

Как отмечает М. Палуди, многочисленные данные доказывают, что женщины стремятся преуспеть в самых разных областях (мужчины, по-видимому, не способны проявлять такую широту). Женское стремление быть хорошим партнером и матерью можно рассматривать не только как реализацию потребности принадлежности, но и как стремление к достижениям в традиционно женской сфере.

Исследования, проведенные Дж. Спенс и Р. Хелмрейхом, выявили, что имеет место не столько количественные, сколько качественные отличия мотивации достижения у мужчин и женщин. В частности, мужчины показали более высокие результаты по фактору соперничества и конкуренции (желание победить и работать лучше других), а также по фактору мастерства (предпочтение трудной задачи). Женщины же чаще показывали высокие результаты в ориентации на выполнение работы (желание много работать и хорошо делать свое дело).

По мнению М. Палуди, исследования мотивации достижений выявили, что стремление к успеху у женщин сдерживается только их гендерной ролью в культуре (гендерными стереотипами).

Исследования гендерных различий в карьерных ориентациях, проведенные нами¹⁹⁴, показывают, что и мужчины, и женщины высоко оценивают роль карьеры в своей жизни. Однако карьерные ориентации мужчин и женщин имеют различия.

В целом можно отметить, что карьерные ориентации согласуются с гендерными стереотипами. Так, у мужчин в большей степени, чем у женщин, выражены ориентации, предполагающие проявление маскулинных черт (доминантности, конкурентности, предприимчивости): менеджмент, предпринимательство, вызов¹⁹⁵. Женщины в большей степени, чем мужчины, ориентированы на стабильность работы и места жительства, интеграцию стилей жизни, т. е. на такие типы карьеры, которые легче согласуются с выполнением семейных ролей.

Однако эти различия имеют тенденцию к сглаживанию. Диагностика карьерных ориентаций родителей и их взрослых детей (средний возраст

¹⁹⁴ Киселева Е. В. Карьерные ориентации современных женщин // Актуальные проблемы развития малого и среднего бизнеса : Материалы IV межрегиональной научно-практической конференции. Научный редактор - д. п. н., профессор Т. В. Лодкина. – Вологда : ВИБ, 2004. – С. 20-23.

¹⁹⁵ См. типологию карьерных ориентаций Э. Шейна, п. 2.4.4.

42 и 20 лет соответственно), позволила сопоставить данные по двум поколениям. В младшей возрастной группе (у детей) гендерные различия выражены в гораздо меньшей степени, чем в старшей. У дочерей по сравнению с их матерями в гораздо большей степени выражены ориентации на менеджмент, предпринимательство и вызов, а ориентации на стабильность и интеграцию стилей жизни – в меньшей степени.

Кроме того, в группе «родителей» женщины предпочитают профессиональную карьеру должностной: карьерная ориентация на профессиональную компетентность сильнее выражена, чем ориентация на менеджмент. У их дочерей преобладает ориентация на менеджмент, что характерно для мужского карьерного профиля.

Наиболее выраженная динамика наблюдается в отношении карьерной ориентации на менеджмент. Привлекательность карьеры в области менеджмента возросла как для мужчин, так и для женщин, но особенно для женщин.

Полученные нами данные согласуются с выводами Ш. Берн об отсутствии существенных гендерных различий в выраженности большинства психологических особенностей, а также с мнением Л. Г. Почебут и В. А. Чикер, о том, что женщины не меньше мужчин заинтересованы в продвижении по службе и повышении своего образовательного уровня, ориентированы на престиж, заработную плату; обладают не меньшим чувством ответственности¹⁹⁶.

4.6. Гендерные аспекты лидерства и руководства

Многие виды карьеры требуют проявления лидерских качеств.

Научные исследования, посвященные гендерным аспектам лидерства, свидетельствуют том, что мужчины и женщины склонны к разным стилям лидерства.

Сопоставление данных, полученных в исследованиях Г. Минтцберга и С. Хельгесен¹⁹⁷ (таблица 4.6.1), показывает, что имеются отличия в предпочитаемых темпе и режиме труда, диапазоне решаемых вопросов, характере социальных связей, особенностях работы с информацией, взаимоотношениях с людьми.

А. А. Чекалина отмечает, что мужчины чаще выполняют роль директивного лидеров, а женщины – инструктивных. Мужчины в большей степени ориентированы на достижение поставленных целей, а женщины – на состояние персонала. Маскулиным источником власти является статус, а фемининным – личные отношения. Женщины являются сторонниками и реализаторами «естественного менеджмента». Их влияние определяется

¹⁹⁶ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ соч. С. 201.

¹⁹⁷ Карп-Руфино Н. Указ соч. С. 25.

Гендерные особенности стилей деятельности менеджеров

Особенности стиля деятельности мужчин-менеджеров (по данным Г. Минтцберга)	Особенности стиля деятельности женщин-менеджеров (по данным С. Хельгесен)
Мужчины работают в высоком непрерывном темпе	Женщины работают в нормальном темпе, делая небольшие перерывы
Рабочий день мужчин имеет перерывы	Женщины используют перерывы для общения с членами команды, помощи им
Мужчины уделяют мало времени деятельности, не относящейся к работе	Женщины находят достаточно времени для деятельности, не относящейся к работе, например, семейной жизни, которая имеет для них большое значение
Мужчины предпочитают личные встречи переписке	Женщины предпочитают личные встречи, но придают большее значение переписке
Мужчины не уделяют много времени анализу	Женщины сосредоточены на анализе, учете долгосрочных целей и проблем, влияющих на семью, образование, окружающую среду и даже мировой порядок.
Мужчины обладают комплексом связей и отношений	Женщины обладают комплексом связей и отношений с людьми, не входящими в организацию
Мужчины отождествляют себя с работой	Женщины уделяют внимание целому комплексу многоаспектных вопросов
Мужчины неохотно делятся информацией	Женщины находят время, чтобы поделиться информацией

прежде всего личностными качествами: повышенной интуицией, умением устанавливать личные контакты, трудоспособностью, терпением¹⁹⁸.

Дж. Розенер и С. Хельгесен в качестве основных отличий женского лидерства называют мягкое использование власти, стремление наделять власть других людей, более сочувствующий, демократический подход, большой объем учитываемой информации, коммуникативность, приоритет долгосрочных результатов, внимание и заботу о подчиненных.

Н. Карр-Руфино на основании обобщения данных широкого круга исследований отмечает следующие особенности женского лидерства¹⁹⁹:

1. *Власть и наделение ею.* Женщины в большей степени, чем мужчины, используют лидерство на основе харизмы, крупных достижений в работе и контактов, а не на основе организационного подчинения. Они редко используют принуждение. Женщины заинтересованы в наделении властью других людей.

2. *Участие и равенство.* Женщины склонны делиться информацией с работниками, обращаясь с ними как с равными. Их стиль объединяет лю-

¹⁹⁸ Чекалина А. А. Гендерная психология : учебное пособие; 2-е изд. – М. : Ось-89, 2009. – С. 73.

¹⁹⁹ Карр-Руфино Н. Указ. соч. С. 23.

дей в некий внутренний круг. Это важный фактор, влияющий на удовлетворенность трудом сотрудников. Женщины-руководители реже, чем мужчины, дают распоряжения и чаще привлекают подчиненных к принятию решений. Женщины не рассматривают свой пост (должность) как основной плацдарм для оказания влияния, они используют свой личный авторитет, профессиональный опыт и отношения с окружающими.

3. *Лидерство, основанное на участии работников и работе команды.* Женщины стремятся строить отношения на основании взаимного доверия и уважения, а не власти-подчинения. Они стремятся формировать самоуправляемые команды.

4. *Высокая степень общения.* Женщины-лидеры обладают более высокими коммуникативными навыками, чем мужчины. Общение с работниками имеет для них большое значение. Такое общение подразумевает открытость, желание говорить и обсуждать все вопросы, стремление к взаимопониманию.

5. *Предпринимательский взгляд.* Женщины-лидеры способны смотреть далеко в будущее и стимулируют к этому своих работников.

6. *Сосредоточение на людях.* Женщины-лидеры уделяют больше внимания людям, чем их коллеги-мужчины

И. Чикалова, ссылаясь на мнение Дж. Батлер и Дж. Скотт, Д. Кул, И. Дойчман и других авторов, отмечает, что в основе гендерных различий лидерства лежит разное понимание власти²⁰⁰. Мужчины воспринимают власть как власть над (power over): возможность влиять или доминировать. Женщины видят власть как обретение/осознание силы для (empowerment to). Empowerment - это власть, уполномочивающая к чему-либо, власть-компетенция. Женщины и определяют власть, и пользуются ею иначе, чем мужчины. Власть в руках женщин является более кооперативной и менее конфронтационной.

Л. Г. Почебут и В. А. Чикер отмечают такие «сильные» качества женщин-руководителей, как стремление к новому, радикализм, высокую чувствительность, заботу о людях, «очеловечивание» организационных интересов, направленность на взаимодействие с подчиненными. Стиль женского управления эти авторы называют «преобразовательным» или «мягким принуждением». Основными характеристиками данного стиля руководства являются: 1) активное взаимодействие с подчиненными; 2) поддержка у сотрудника самоуважения; 3) поддержка сотрудников в стрессовой ситуации; 4) стремление к созданию оптимального психологического климата в организации, профилактика конфликтов; 5) поддержка здоровья, организация совместного досуга; 6) «финансовая сообразительность», детальное планирование; 7) «ин-

²⁰⁰ Чикалова И. Женщины в политической теории URL: <http://giacgender.narod.ru/n4t1.htm>.

стинкт выживания», разумный риск, стремление удержать приобретенное и завоевать новое; 8) интуиция; 9) чувство юмора, оптимизм, вера в себя²⁰¹.

Представители Гарвардской школы бизнеса М. Хеннинг и А. Жарден отмечают, что для женщин-руководителей характерны:

1. Яркая индивидуальность. Женщина-руководитель осознанно и с достоинством несет свой высокий титул, это исключает холодность, жесткость и мужеподобность. Женщина украшает и облагораживает любое общество, любую деловую встречу;

2. Высокий уровень общей и интеллектуальной активности и, в отличие от большинства мужчин, постоянная забота о своей физической форме и внешности;

3. Коллегиальность в принятии решений, охотное делегирование своих полномочий; при большом внимании к межличностным отношениям в коллективе отказ от мелочной опеки подчиненных;

4. Умение оперативно переключаться с одной социальной роли (руководитель, деловая женщина) на другую (дочь, мать, жена);

5. Уверенность в понимании, поддержке и помощи со стороны семьи.

Для женщины недостаточно просто продемонстрировать типично мужские качества, чтобы ее считали пригодной к руководящей работе. С одной стороны, если женщина слишком женственна, ее вряд ли будут воспринимать как хорошего лидера, с другой стороны, чересчур «мужское» поведение тоже говорит не в ее пользу. Это называют дилеммой «плохо делать, плохо и не делать».

Нами был проведен опрос женщин в Вологодской области относительно особенностей женского стиля лидерства, а также фокусированные групповые интервью, в которых принимали участие женщины и мужчины. Опрос показал, что женщины не воспринимаются как неуспешные руководители. Абсолютное большинство наших респондентов отметили, что женщины способны думать сразу о нескольких делах, организованны, отличаются целеустремленностью, законопослушностью. По мнению наших респондентов, женщины-руководители привносят в организацию больший порядок, стабильность.

Как женщины, так и мужчины в интервью отмечали, что женщина, по причине особенностей своего воспитания и наличия специфически «женских» черт, склонна воспринимать организацию по аналогии с семьей, строить ее как семью, поэтому она больше внимания уделяет людям, проявляет больше самоотверженности, преданности организации, и в этом ее преимущества.

В целом можно отметить, что полученные нами данные согласуются с описанными выше: женский стиль лидерства и руководства отличается

²⁰¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 201.

большей мягкостью, ориентированностью на отношения, большей социальной ответственностью.

Таким образом, женский стиль лидерства имеет свои отличия от мужского. Женщина, проявляя именно женские качества и опираясь на них, может быть успешным лидером.

По мнению Н. Карр-Руфино, женский стиль лидерства становится все более востребованным именно в современных условиях. Высокий уровень образования и квалификации персонала, возрастание значения командной работы и реализации творческого потенциала сотрудников для обеспечения конкурентоспособности организаций делают предпочтительным стиль руководства, ориентированный на подчиненных, предполагающий индивидуальный подход, делегирование полномочий, т. е. проявление качеств, свойственных именно женскому лидерству. Л. Г. Почебут и В. А. Чикер также подчеркивают, что деловые качества женщин-руководителей и особенности их стилей руководства соответствуют модели современного эффективного менеджера. Опираясь на теорию Р. Лайкерта, А. Г. Штейнберг²⁰² считает, что женский стиль лидерства соответствует системам 3 и 4 (рисунок 4.6.2).

Таблица 4.6.2

Стили лидерства по Р. Лайкерту

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник-подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении

²⁰² Штейнберг А. Г. Мужской характер женского менеджмента // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 77-82.

Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружелюбное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним
---	---	--	---	--

Таким образом, научные исследования опровергают мнение о том, что женщины не обладают необходимыми для успешной руководящей деятельности лидерскими качествами. Мужской и женский стиль лидерства имеют свои преимущества, и они дополняют друг друга.

Исследования показали, что, если женщины демонстрируют лидерский стиль, традиционно считающийся мужским (авторитарный, директивный), то их рейтинг падает. При этом все лидеры (и мужчины и женщины) оцениваются высоко, когда демонстрируют «женский» стиль (демократичный, ориентированный на партнерство)²⁰³.

4.7. Изменение гендерных границ

Гендерные границы – это комплексные образования (физические, социальные, идеологические, психологические), устанавливающие различия и сходства как между мужчинами и женщинами, так и среди женщин и среди мужчин. Гендерные границы используются для маркировки и конструирования различий между гендерными ролями «настоящего мужчины» и «настоящей женщины». Поэтому сами границы являются центральным звеном формирования гендерно асимметричных отношений. Гендерные границы отличаются множественностью, подвижностью. Они не бывают раз и навсегда фиксированными. Они не представляют собой непреодолимых барьеров и являются проницаемыми.

Исследователи динамики гендерных границ (Ш. Берн, О. М. Здравомыслова, Козина И. М. и др.) утверждают, что ситуация меняется в сторону установления эгалитарных гендерных отношений. Однако этот процесс происходит постепенно и имеет довольно сложный характер. Изменения начинаются в семейной сфере. Именно семейные роли определяют возможности самореализации в других сферах, в том числе профессиональной.

Идея развития гендерных отношений в направлении эгалитарности была высказана еще С. И. Голодом в его концепции трех исторических типов моногамной семьи²⁰⁴. С точки зрения этого автора, семья развивается от патриархального (традиционного) типа через детоцентристский (совре-

²⁰³ Чекалина А. А. Указ. соч. С. 73.

²⁰⁴ Голод С. И. Моногамная семья: кризис или эволюция? // Социально-политический журнал. – 1995. – № 6. – С. 57-63.

менный) к эгалитарному (постсовременному). Характер названных отношений (авторитарный – эгалитарный) служит критерием, определяющим этап развития моногамии.

Патриархальный тип семьи является наиболее архаичным. Он опирается на зависимость жены от мужа и детей от родителей. Для такой семьи характерно жесткое закрепление внутрисемейных ролей, а также абсолютная родительская власть родителей над детьми, мужа над женой.

Для детоцентристской семьи характерно возвышение роли частной жизни, чувственной стороны брака и интимности. Отношения между супругами равноправные, сексуальность не сводится к деторождению, что привело к осознанию возможности планирования количества детей и времени их рождения, а также малодетности. Для таких семей характерна гипертрофия родительского долга.

В эгалитарной семье имеет место симметричность прав и обязанностей супругов. Родители не подчиняют полностью собственные интересы потребностям детей, что открывает возможности для отхода от преобладания зависимых отношений. Интересы каждого из членов семьи шире семейных, и круг значимого общения выходит за рамки семьи. Эгалитарная семья наименее стереотипизирована: эмоциональные отношения регулируются не столько обычаями, традициями и предписаниями, сколько индивидуальными представлениями, эстетическим идеалом, нравственными ценностями.

По мнению С. И. Голода, в современной России явно доминирует детоцентристский тип семьи.

Социологи, исследовавшие изменение гендерных отношений в конце XX – начале XXI века, отмечают усилившуюся тенденцию стремления к эгалитарным отношениям. В частности, М. Г. Горлач указывает, что на фоне общей социальной трансформации женщины стали чаще подвергать сомнению традиционное распределение ролей в семье и добиваться нового гендерного уклада, основанного на равных возможностях в труде и общественной жизни²⁰⁵.

Особая роль отводится изменению *роли кормильца*. Как отмечает О. М. Здравомыслова, роль основного кормильца, закрепленная за мужчиной, является в нашем обществе одной из важнейших гендерных границ. Способность выполнять роль основного кормильца – главная составляющая образа «настоящего мужчины». Однако эта граница становится все менее жесткой.

И. М. Козина отмечает, что в современном обществе роль основного кормильца перестала быть исключительно мужской. Особенно ярко это проявилось в кризисный период 1990-х годов. В условиях безработицы и

²⁰⁵ Горлач М. Г. Гендерный аспект семейно-ролевого диссонанса // Социологические исследования. – 2002. – № 1. – С. 135-136.

материальных проблем именно женщины зачастую берут на себя ответственность за финансовое выживание семьи. Отмечается и большая приспособляемость женщин к новым экономическим условиям, и их лучшая адаптация к рынку. В современном обществе статус кормильца имеют как мужчины, так и женщины. Главным фактором является наличие наибольшего дохода относительно других членов семьи. Однако для мужчины достаточно зарабатывать больше, чем жена, а для женщины нужно еще осуществлять функцию распределения совокупного семейного дохода²⁰⁶.

По мнению О. М. Здравомысловой, роль кормильца остается важнейшей частью самоидентификации мужа-семьянина, но сегодня это не ведет к воспроизведению патриархальной семейной власти, а предполагает определенные договоренности между супругами, соответствующие нормам эгалитарной семьи. Характерно, что в условиях постсоветского рыночного общества такой договор часто требует и от мужчины, и от женщины своеобразных жертв во имя интересов семьи. М. Арутюнян выявила «явную» и «скрытую» части супружеского договора. «Явный» договор предполагает закрепление за мужниной роли основного кормильца. При этом его скрытая часть заключается (зачастую для человека образованного и профессионально сложившегося) в отказе от ранее избранного профессионального пути во имя семейного благополучия. При этом мужья, вошедшие в роль основного добытчика, вынуждены свернуть с традиционного профессионального пути интеллигента. Женщины, наоборот, отказываются от роли основного кормильца (высокооплачиваемой работы), но за ними признается право выбирать работу как развлечение, возможность общения и т. п. Жены, часто обучающиеся в тех же университетах, что и мужья, сознательно отказываются конкурировать с мужчинами в сферах, где «делаются деньги». Такая стратегия получила название «*феномена взаимной жертвы*». Мужья ради того, чтобы обеспечить семью, отказываются от профессиональной самореализации. Жены, напротив, работают ради самореализации, но не претендуют на высокие заработки. Но даже наиболее авторитарно настроенные мужья не решаются сегодня отрицать право жен работать.

Таким образом, изменение роли кормильца как гендерной границы влияет не только на внутрисемейные отношения, но и на возможности развития карьеры для мужчин и женщин.

Другой важнейшей гендерной границей является *роль домашней хозяйки и воспитательницы детей*, определяющая женскую идентичность. Данная роль претерпела меньше изменений, чем роль основного кор-

²⁰⁶ Козина И. М. Что определяет статус «кормильца» семьи? // Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 83-89.

мильца. Эта роль по-прежнему жестко закреплена за женщиной. Серьезного перераспределения домашних обязанностей в семьях работающих женщин фактически не произошло. Принятие мужчиной на себя обязанностей ответственного за ведение домашнего хозяйства и воспитателя детей пока является редкостью. Однако такие примеры встречаются все чаще, чему в нашей стране способствовало, в частности, предоставление мужчинам права брать отпуск по уходу за ребенком.

Изменения семейных гендерных ролей влекут за собой изменение других гендерных границ. Прежде всего это касается границ, определяющих гендерную сегрегацию в профессиональной сфере. Женщины продолжают активно осваивать виды трудовой деятельности, традиционно считавшиеся «мужскими». В частности, темп привлечения женщин к предпринимательству в шесть раз превышает темп привлечения в эту сферу мужчин.

О. М. Здравомыслова²⁰⁷ отмечает, что женщины гораздо чаще придерживаются эгалитарных взглядов на гендерные отношения, более склонны изменять границы, разделяющие гендерно закрепленные сферы ответственности. Мужчины занимают более консервативную позицию.

Динамика гендерных границ проявляется особенно явно в изменении гендерных контрактов.

4.8. Изменение гендерных контрактов в постсоветский период

Социологи называют постсоветский период в жизни нашего общества эпохой социальных трансформаций. Произошедшие перемены в значительной степени коснулись гендерных отношений.

Ключом к пониманию структуры гендерных отношений служит гендерный контракт. Под гендерным контрактом понимаются права и обязанности, определяющие разделение труда по признаку пола в сферах производства и воспроизводства и взаимно ответственные отношения между мужчинами и женщинами²⁰⁸. Данное понятие позволяет анализировать гендерные отношения как отношения доминирования/зависимости, основанные на гендерном разделении труда, соотношении оплачиваемой и неоплачиваемой работы.

Гендерный контракт регламентирует отношения прежде всего в семейной сфере, которые, в свою очередь, являются важнейшим фактором, определяющим возможности выбора и развития карьеры как мужчины, так и женщины.

²⁰⁷ Здравомыслова О. М. *Семья и общество: гендерное измерение российской трансформации.* – М. : Едиториал УРСС, 2003.

²⁰⁸ Темкина А. А., Роткирх А. Советские гендерные контракты и их трансформация в современной России // *Социологические исследования.* – 2002. – № 11. – С. 4.

С точки зрения А. А. Темкиной и А. Роткирх, трансформационные процессы в российской семье отличаются от европейских. Для современной российской семьи исходным является не контракт «домашней хозяйки и мужчины-кормильца», а контракт, названный «работающая мать». Данный контракт сформировался в 30-е годы XX века.

В советском обществе сосуществовали три типа гендерных контрактов: официальный «работающая мать» (формируется и поддерживается государственной политикой, идеологией и социальными институтами), контракт в повседневной сфере жизни или «теневой контракт» (находящийся за пределами государственного регулирования) и нелегитимный контракт (правила которого носят альтернативный характер и к которому применяются общественные санкции).

Официальный контракт «работающая мать» включает мобилизованный государством труд женщин и материнство как гражданские обязанности. При этом основным предназначением женщины признается материнство. Контракт был основан на государственной помощи в воспитании детей. Советская женщина: 1) работала полный рабочий день, 2) осуществляла воспитание детей, частично разделяя эту обязанность с государственными институтами и родственниками, и 3) отвечала за организацию быта. Такая ситуация называется «тройной нагрузкой». Принципиальным условием данного контракта, как подчеркивает О. М. Здравомыслова, было признание исключительной роли женщины-матери в обществе, ее безусловного приоритета в воспитании детей («женская доминанта»). Это регулировалось законом и обеспечивалось мерами социальной политики государства. Французский социолог Ш. Курильски-Ожвэн, исследовавшая эволюцию семейного законодательства СССР, оценивает официальную семейную модель, существовавшую в нашей стране до Конституции 1993 года, как матрицентрическую. Официальная идеология, по мнению данного исследователя, в течение многих лет прославляла женщину как «работницу, мать, воспитательницу детей и хозяйку». При этом нормативные документы обходили вопрос о равенстве обязанностей мужа и жены и не поощряли равное распределение домашней работы и обязанностей по воспитанию детей²⁰⁹. Официальный гендерный контракт был основан на государственной помощи в воспитании детей: предоставлении декретных и послеродовых отпусков, отпусков по уходу за ребенком, льготах работающим матерям, бесплатном здравоохранении, системе детских учреждений.

²⁰⁹ Здравомыслова О. М. Семья и общество: гендерное измерение российской трансформации. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – С. 17.

Контракт в повседневной жизни предполагал традиционное разделение труда между мужем и женой. Женщина рассматривала профессиональную занятость как ресурс решения домашних проблем. Задачи выживания в условиях ограниченного социального обслуживания и дефицита товаров, требовали от женщины проявления творчества, организаторских и коммуникативных способностей. А. А. Темкина и А. Роткирх характеризуют советскую женщину-хозяйку как социально компетентную личность. Нелегитимные контракты того времени касались всякой неконтролируемой сексуальной жизни.

В поздний советский период, по мнению О. М. Здравомысловой, сформировалась «модель воспитания дошкольника в городской семье» как одна из главных составляющих контракта «работающая мать». Данная модель в значительной степени определяла возможности профессионального развития женщины. Основными чертами «модели» являются следующие:

- до достижения ребенком трехлетнего возраста ему желательно находиться с матерью;

- для ребенка хорошо проводить половину дня в детском саду;

- в воспитании детей матери помогают бабушка (собственная мать, а не свекровь) и отец ребенка. Однако их вклад в воспитание детей был несопоставим с материнским и ролью общественного воспитания: центральным в воспитании детей и уходе за ребенком было звено «мать – детский сад (ясли)».

В то же время гендерный контракт «работающая мать» сохранял черты патриархатности. Признание главенствующей роли женщины в воспитании детей и ведении домохозяйства не меняло традиционной расстановки сил в публичной сфере и разграничения ролей в семье.

Изменения постсоветского общества повлекли за собой модификацию гендерных отношений. О. М. Здравомыслова подчеркивает, что контракт «работающая мать» не трансформировался в результате адаптации к изменяющимся экономическим условиям, а «был в одностороннем порядке расторгнут государством, которое, «включив» шоковые методы перехода к рынку, перестало поддерживать его идеологически, политически и экономически»²¹⁰.

На фоне как эгалитарных, так и патриархальных тенденций формируются новые гендерные контракты, представляющие собой трансформацию именно советского контракта (рисунок 4.8.1).

А. А. Темкина и А. Роткирх прогнозируют в будущем стабилизацию контракта «работающая мать» в социальных слоях с низким доходом. В обеспеченных слоях, по мнению этих авторов, утвердятся контракты «жены-домохозяйки», а также «профессиональной женщины».

²¹⁰ Здравомыслова О. М. Указ. соч. С. 25.

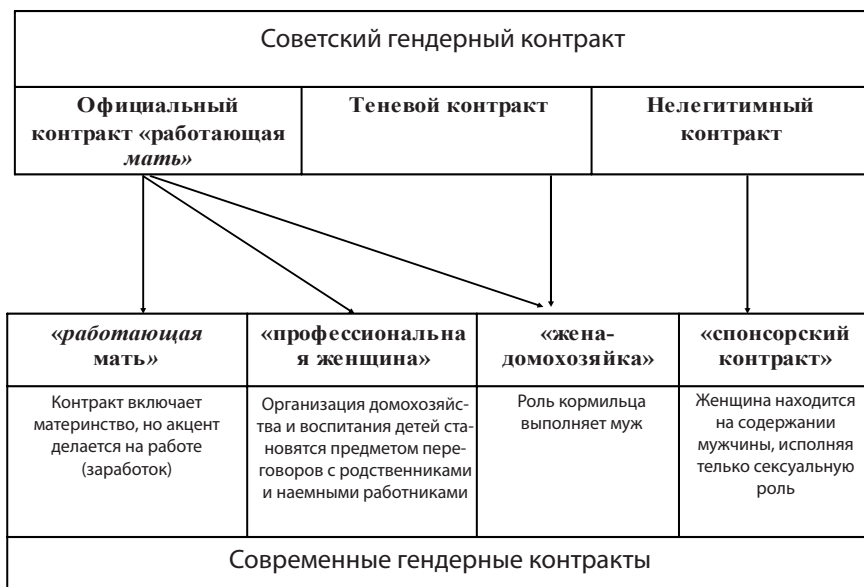


Рис. 4.8.1. Трансформация советского гендерного контракта

К сходным выводам пришла немецкий социолог Б. Пфау-Эффингер, проанализировавшая процессы социальной динамики в Европе и России во второй половине XX – начале XXI века²¹¹. Центральным понятием концепции этого автора является гендерный уклад, который отражает господствующие в обществе ценности и идеалы, касающиеся разделения труда между мужчинами и женщинами. Б. Пфау-Эффингер описала шесть моделей гендерного уклада, существующие в современном обществе, как российском, так и западном (таблица 4.8.1).

Б. Пфау-Эффингер отмечает, что за рассматриваемый исторический период страны Западной Европы пережили «скачок в модернизацию», который шел двумя путями: 1) переход от модели 2 к моделям 3 и 5 (например, Западная Германия и Голландия); 2) переход от модели 1 к модели 4 (Финляндия). Оба пути предполагают возрастание вовлеченности женщины в профессиональную деятельность. По предположениям Б. Пфау-Эффингер, Россия движется от модели 3 к моделям 5 и 2, причем первая тенденция является доминирующей.

²¹¹ Пфау-Эффингер Б. Опыт кросс-национального анализа гендерного уклада // Социологические исследования. – 2000. – № 11. – С. 24-36.

Модели гендерного уклада по Б. Пфау-Эффингер

Модель	Описание
1. Модель семейной экономики	Основана на кооперации мужчин и женщин в их собственном домашнем бизнесе (ферма или ремесло), где оба пола существенно содействуют выживанию семейного хозяйства. Дети считаются членами семейного экономического предприятия. Может иметь место жесткое гендерное разделение труда. Эта модель была раньше распространена в аграрных регионах Европы
2. Модель мужчины-кормильца/женщины-домохозяйки	Соответствует базовой идее деления общества на общественную и частную сферы. Считается, что женщины и мужчины дополняют друг друга и компетентны в одной из этих сфер: мужчины-кормильцы, обеспечивающие семье доход путем выполнения оплачиваемой работы в общественной сфере, женщины прежде всего отвечают за работу в частном домохозяйстве, включая уход за детьми. Считается, что детям нужен особый уход для становления полноценной личности. Эта модель доминировала во многих странах Западной Европы после перехода к индустриальному обществу
3. Модель мужчины-кормильца/женщины – частично домохозяйки	Это модернизированный вариант модели 2. Женщины и мужчины одинаково интегрированы в оплачиваемый труд, пока в домохозяйстве нет несамостоятельных детей. В фазе активного материнства, однако, сочетание неполного рабочего дня с уходом за детьми считается приемлемым для работающей матери. Модель доминирует в Западной Германии и Великобритании
Модель двух кормильцев при государственном уходе за детьми	Эта модель соответствует идее «общества полного рынка труда» с полной интеграцией обоих полов в систему занятости. Считается, что каждый ребенок нуждается в уходе и поддержке, уход за ним – это обязанность не только семьи, но и в значительной мере государства, якобы более компетентного в этих вопросах, чем частное домохозяйство. Эта модель характерна для скандинавских стран, особенно Финляндии. Она была распространена также в СССР
5. Модель двух кормильцев/двух домохозяев	Модель отражает идею симметричного и равновесного включения обоих гендеров в общество. В отличие от предыдущей модели, воспитание детей считается в основном задачей семьи. Главная идея: домашняя экономика состоит из работы по дому – особенно уход за детьми – и наемного труда, в равной мере разделенных между супругами (как главами домохозяйства). Это возможно лишь вследствие организации рынка труда, структурно позволяющей родителям решать их двоякую задачу. Эта модель требует, чтобы домашний труд оплачивался или в виде зарплаток членов семьи или системы государственных трансфертов. Такая модель доминирует в культуре Голландии
6. Модель двух кормильцев/наемной женщины-домохозяйки	Модель основана на идее полной интеграции женщин и мужчин в полную занятость на оплачиваемой работе. Семья отвечает за организацию и оплату наемного ухода за детьми через использование коммерческих форм такого ухода или найма в свой дом компетентных лиц. Эта модель получает все возрастающее распространение в Великобритании и США

Концепции Темкиной-Роткирх и Б. Пфау-Эффингер находят подтверждение в многочисленных эмпирических исследованиях. В частности, М. Г. Горлач²¹², О. М. Здравомыслова²¹³, Л. Л. Рыбцова²¹⁴, Г. Г. Силласте²¹⁵ и др. отмечают изменение роли профессиональной сферы в жизни женщин. При этом указывается на разнонаправленные тенденции.

Первая тенденция – активное вытеснение женщин с рабочих мест на биржу труда или в сферу низкооплачиваемых бюджетных учреждений, а также возвращение женщины-работницы в семью к роли женщины-матери и хранительницы домашнего очага. Данные процессы особенно интенсивно происходили в 90-е годы XX века. В этот период произошло существенное снижение доли женщин в трудовых ресурсах. Отмечалось также снижение социального статуса, профессиональных притязаний работающих женщин, а также смена мотиваций трудовой занятости (преобладание материальных мотивов). Сформировался слой женщин-домашних хозяек.

Вторая тенденция – активная включенность женщин в экономическую и политическую жизнь общества, стремление к эгалитарным отношениям. В частности, Л. Л. Рыбцова отмечает, что «увеличилась доля тех, кто пытается через общественно-политическую активность реализовать себя, кто желает попробовать свои возможности, участвуя, например, в различных выборных кампаниях»²¹⁶.

Первая из отмеченных тенденций ведет к снижению значения профессиональной сферы в жизни женщины, вторая – к росту ее значения. Обе эти тенденции сосуществуют. С. Ю. Барсукова в результате исследований моделей успеха женщин советского и постсоветского периодов пришла к заключению, что в общественном сознании к середине 90-х произошла смена идеальных образов женщин. На смену советским идеалам «передовой рабочей» и «женщины-космонавта» пришли «жена нового русского» – домохозяйка и женщина-предприниматель²¹⁷.

При этом доминирующей следует признать вторую тенденцию. Это объясняется сложившейся в современном обществе совокупностью условий. К

²¹² Горлач М. Г. Указ. соч. – С.135-136.

²¹³ Здравомыслова О. М. Указ. соч.

²¹⁴ Рыбцова Л. Л. Общественно-политическая активность женщин // Социологические исследования. – 2001. – № 4. – С. 78-79.

²¹⁵ Силласте Г. Г. Гендерная социология: состояние, противоречия, перспективы // Социологические исследования. – 2004. – № 9. – С. 77-84.

²¹⁶ Рыбцова Л. Л. Указ. соч. С. 78.

²¹⁷ Барсукова С. Ю. Модели успеха женщин советского и постсоветского периодов: идеологическое мифотворчество // Социологические исследования. – 2001. – № 2. – С. 75-82.

этим условиям относится стойкость культурных традиций, в соответствии с которыми российские женщины считают нормой работу полный рабочий день. Другой фактор – низкий уровень доходов населения, в связи с чем абсолютное большинство российских семей не может себе позволить отказ от заработка женщин. К третьей группе факторов относится известная тенденция роста неполных семей, абсолютное большинство из которых составляют семьи, в которых детей воспитывают и содержат женщины-матери.

Таким образом, анализ современных социологических концепций, а также результатов эмпирических социологических исследований показывает, что в постсоветский период наметилась тенденция возрастания значения профессиональной сферы в жизни женщины. Произошедшие изменения способствуют повышению статуса женщины, появлению новых типов семьи, соответствующих новым гендерным контрактам и укладам.

Возрастание роли профессиональной сферы в жизни женщины не сопровождается снижением значимости профессиональной деятельности и карьеры в жизни мужчины. Это объясняется, в частности, тем, что большинство современных гендерных укладов сохраняет за мужчиной роль основного кормильца в семье. Однако роль и статус мужчины в семье и обществе претерпели меньшие изменения по сравнению с женскими.

Рассмотренные выше особенности современных гендерных отношений, гендерных ролей, укладов и контрактов, действие гендерных стереотипов, гендерная асимметрия и существующие дискриминационные практики влияют на процесс развития карьеры мужчин и женщин.

4.9. Особенности женской карьеры

В настоящее время абсолютное большинство гендерных исследований специфики карьерного процесса посвящены женской карьере. Такая ситуация сложилась в силу ряда причин. Долгое время в качестве нормы изучалось мужское поведение, и в исследованиях участвовали только мужчины. Поэтому считалось, что мужская психология, мужское поведение изучены достаточно полно. Общие особенности карьерного процесса, отмеченные в главе 1, представлялись достаточными для понимания мужской карьеры. Женская карьера рассматривалась, скорее, как исключение из правил, поэтому требовались дополнительные исследования. Обеспокоенность проблемами гендерного неравенства, нарушения прав женщин также стимулировали исследования именно женской карьеры.

М. Палуди отмечает, что исследования женской карьеры, которые были проведены в конце XX века, выявили следующие отличия²¹⁸:

²¹⁸ Берн Ш. Гендерная психология. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – С. 123.

- у женщин меньше возможностей сделать карьеру, чем у мужчин;
- женщины чаще работают в традиционно женских областях, где статус и уровень оплаты труда довольно низки;
- женщины недостаточно хорошо представлены на высоких должностных и профессиональных уровнях;
- типично женские профессии предлагают ограниченные возможности роста;
- интеллектуальные способности женщин не определяют их профессиональный успех, женщины имеют более низкие притязания, чем мужчины с такими же способностями.

Возможности карьерного роста и специфика карьерного процесса женщин в современном обществе определяются следующими факторами:

- ограничениями, накладываемыми женской гендерной ролью;
- особенностями современных гендерных отношений;
- действующими гендерными стереотипами, формирующими «стеклянный потолок».

Рассмотрим эти факторы подробнее.

4.9.1. Ограничения, накладываемые женской гендерной ролью

Традиционная женская гендерная роль ограничивает сферу самореализации женщины, предполагая, что главным и даже единственным предназначением женщины является материнство, забота о муже и семье, ведение домохозяйства. Общество (семья, сверстники, учителя и пр.) поощряют женщин заниматься определенными видами деятельности, соответствующими их гендеру, независимо от личных стремлений, потребностей и способностей женщин.

Традиционная женская гендерная роль на протяжении довольно длительного исторического периода признавалась соответствующей природной сущности женщины.

Такие представления сформировались на этапе традиционного общества. Научное обоснование эти идеи получили еще в XVIII веке в концепции «добродетельной матери», сформулированной немецкими филантропами под влиянием взглядов Ж.-Ж. Руссо²¹⁹. Женщине вменяется роль послушной жены, заботливой матери и умелой хозяйки дома. Концепция «добродетельной матери» нашла широкое распространение в Западной Европе, а также оказала влияние на систему общественного женского воспитания и образования в

²¹⁹ Касимова Т. В., Храброва Е. В., Щукина Е. Г. Проблемы духовно-нравственного воспитания в семье // Семья в современном социуме (конец XX – начало XXI вв.). Монография в 2-х частях. – Вологда : ООО ПФ «Полиграфист», 2007. – С. 302.

России. Все же в нашей стране данная доктрина не стала абсолютно довлеющей. Она имела разную популярность на различных исторических этапах.

По свидетельству Н. Л. Пушкаревой, начиная с XVIII века, в отечественной науке активно разрабатывается «женская тема», центральными вопросами которой являлись эмансипация женщин и возможность их активного участия в общественной жизни²²⁰. Интерес к данной проблематике был инициирован Н. М. Карамзиным. В конце XVIII века этнографами П. С. Паласом, И. П. Фальком, Н. И. Лепехиным и др. были изучены особенности образа жизни русских женщин, принадлежащих к разным социальным слоям. Большое значение имели также исследования юристов, осуществленные в первой половине XIX века и посвященные сравнительному анализу правовых норм, имущественного статуса, дееспособности женщин в Западной Европе и России. В частности, Илларион Васильев, проанализировав законы от Русской Правды до современных ему императорских указов, отметил довольно высокую правовую защищенность русских женщин, которые обладали собственной частью в общесемейном имуществе, имели право на развод. Н. В. Калачев, Ф. Ф. Барыков, П. С. Ефименко, А. Я. Ефименко разработали «трудовую теорию» русской семьи, согласно которой семья в России представляет своеобразный рабочий союз, где важная роль отводится женщине²²¹. Особое внимание в исследованиях этого времени было уделено женщинам, жившим в феодальных республиках Древней Руси. Н. М. Костомаров полагал, что в Новгороде и Пскове имело место юридическое равенство женщин с мужчинами. Женщины принимали участие в принятии важных для общества решений. В то же время был отмечен парадокс: при наличии довольно широких прав русские женщины редко ими пользовались.

Как отмечает Н. Л. Пушкарева, с 1860 года тема места женщины в системе трудовых ресурсов стала настолько актуальной, что в ее обсуждение включились лидеры всех общественных и политических движений. К началу прошлого века сформировались два основных подхода к решению женского вопроса. Для первого из них – марксистского, представленного в трудах А. М. Коллонтай, Н. К. Крупской и В. И. Ленина – было характерно рассматривать женское движение как часть революционного. Второй подход, обоснованный детским врачом А. Н. Шабановой и др., декларировал женское движение как инициативную деятельность по самоорганизации в общества, союзы, клубы. При всем своем различии обе позиции отстаива-

²²⁰ Пушкарева Н. Л. Русская женщина: история и современность. Два века изучения «женской темы» русской и зарубежной наукой. 1800-2000 : материалы к библиографии. – М. : Научно-издательский центр «Ладомир», 2002.

²²¹ См. Пушкарева Н. Л. Указ. соч.

ли идею расширения сферы интересов и активности женщин. Важно отметить, что, согласно социально-демократической концепции, доминировавшей в России, именно труд (и лишь потом образование) признавался главной формой включения женщин в общественную жизнь. Таким образом, в российском обществе широкое распространение получила точка зрения, что жизнь женщины не должна ограничиваться домом и семьей.

Труды педагогов-просветителей XIX века также свидетельствуют о доволно лояльном отношении к стремлению женщин получать образование и работать. М. И. Михайлов в труде «Женщины, их воспитание и значение в семье и обществе» утверждал, что «всякое знание, признаваемое полезным для мужчины, должно быть признано полезным и для женщины»²²². Он считал, что «навязывать женщине с детства известный ограничительный круг деятельности так же нелепо, как назначать мальчику быть инженером или медиком, тогда как при свободном развитии его способности обратились бы к делу, более ему свойственному, – к агрономии или истории»²²³. М. И. Михайлов призывал открыть женщинам свободный доступ ко всем родам деятельности и считал, что не следует бояться, что при этом они откажутся от семьи и материнства. С точки зрения М. И. Михайлова, семейное воспитание от включенности женщины в профессиональную деятельность только выиграет, т. к. ребенок с самых первых лет своих будет видеть в отношениях отца и матери гармонию прав, обязанностей и действий. Сходную точку зрения высказывал и П. Ф. Каптерев: «Нужны больший порядок в семьях, лучшее образование женщин, лучшее их общественное положение, чтобы отношения между родителями и детьми сделались разумнее и правильнее»²²⁴.

На протяжении всего советского периода в связи с государственной политикой, основанной на идее равенства, труд признается правом и обязанностью каждого гражданина, в том числе и женщины. Как уже было отмечено, сформировался гендерный контракт «работающая мать». Возможность негативных последствий занятости женщин в профессиональной сфере фактически не обсуждалась.

Примечательны взгляды А. С. Макаренко. Во-первых, он говорил о целесообразности предоставления женщине возможности выбора: работать или нет. При этом признается нежелательным, чтобы женщина ограничива-

²²² Михайлов М. И. Женщины, их воспитание и значение в семье и обществе // Антология политической мысли России первой половины XIX века / сост. п. А. Лебедев. – М. : Педагогика, 1987. – С. 516.

²²³ Там же.

²²⁴ Каптерев П. Ф. Родители и дети // Семейное воспитание : Хрестоматия. – М. : Издательский центр «Академия», 2001. – С. 86.

ла себя только домашними обязанностями: «Мать, воспитывающая двоих-троих детей дома, делает большое государственное и общественное дело. И упрекать ее в том, что она не работает на заводе, никто не имеет права, но нужно, чтобы она жила общественной жизнью»²²⁵. Во-вторых, А. С. Макаренко увязывает успешность воспитания детей со степенью самореализации родителей: «Родители на глазах у детей должны жить полной радостной жизнью, а родители, которые ...скучно добродетельно жертвуют собой ради детей, – это самые плохие воспитатели»²²⁶.

Как было отмечено ранее, в советское время в рамках установившегося гендерного контракта «работающая мать» женщине предоставлялась возможность работать полный рабочий день, но карьерные притязания признавались излишними. Оптимальной для женщины считалась несложная работа в комфортных условиях, на которой женщина не слишком уставала (чтобы сохранить силы для домашних дел) и которая предоставляла возможности для решения в рабочее время некоторых вопросов ведения домохозяйства (например, обеспечения семьи дефицитными продуктами).

В постсоветский период, особенно в 90-е годы, названные социологами периодом «патриархального ренессанса», отношение к карьерным притязаниям женщин становится еще более критичным. Многие педагоги, философы и психологи пишут о женской карьере как об угрозе семье, причине кризиса семьи. Так, Л. Б. Шнейдер утверждает: «В наши дни материнство занимает незначительное место в иерархии ценностей женщины. Заметное возрастание стремления к высокому профессиональному статусу и карьере, повышенная тяга к благосостоянию и высокому уровню потребления препятствует родительству»²²⁷. Однако эти заявления носят декларативный характер и не подтверждаются данными каких-либо исследований.

Таким образом, традиционная женская гендерная роль оказалась весьма устойчивой, в том числе в российском обществе, в котором были распространены менее консервативные взгляды на роль женщины.

Современная женщина вынуждена постоянно соотносить стратегии своей профессионализации с требованиями традиционной гендерной роли. Это ограничивает женщину в выборе путей самореализации, а также является причиной внутриличностного конфликта. Как отмечает Л. Н. Ожигова²²⁸, это часто приводит к тому, что профессиональные цели у женщин

²²⁵ Макаренко А. С. О «Книге для родителей» // Макаренко А. С. Собр. соч.: в 8 т. Т. 7.– М.: Педагогика, 1986. – С. 154.

²²⁶ Там же. С. 152.

²²⁷ Шнейдер Л. Б. Основы семейной психологии : Учеб. пособие. – М.: Издательство московского психолого-социального института. – Воронеж : Изд-во НПО «МОДЕК», 2003. – С. 487.

²²⁸ См. Чекалина А. А. Указ. соч.– С. 179.

либо отсутствуют, либо постоянно отодвигаются, либо достижение их переживается как слишком «проблемное». Соотнося профессиональные интересы и притязания с гендерной ролью, женщины могут выбрать следующие стратегии профессионализации:

- отказ от профессионализации в пользу гендерной роли;
- подчинение профессиональных стремлений гендерной роли;
- ориентация на совмещение профессиональной и гендерной роли;
- выбор профессионального продвижения при поддержке семьи.

Эти стратегии либо приводят к ролевым перегрузкам, либо к отказу от профессиональной самореализации.

Мнение о том, что традиционная женская гендерная роль соответствует природным свойствам женщины, также оказалось очень устойчивым. Эта точка зрения была подвергнута сомнению только в конце XX века. В частности, К. П. Эстес, посвятившая свои исследования выявлению архетипа первозданной женщины, пришла к выводу, что истинными женскими качествами являются: острая чувствительность, преданность, выносливость, сила, глубокая интуиция, тщательная забота о детях, супруге, обществе в целом, способность приспосабливаться к непрерывно меняющимся обстоятельствам, отвага, изобретательность²²⁹. Совокупность этих качеств названы К. П. Эстес «Первозданной Женщиной», т. е. истинными, природными качествами женщины. Этот архетип коренным образом расходится с представлениями о «традиционной женственности»: образом пассивного, зависимого, слабого существа. К. П. Эстес считает традиционную женскую гендерную роль искусственно навязанной женщине, препятствующей ее личностному развитию и самореализации. Традиционная роль приводит к внутриличностным конфликтам – разобщению женщины с ее «первозданной силой души». Симптомами этого разобщения являются: чувство психологического истощения, утомляемость, подавленность, «заезженность», «заганность», бесчувственность, неуверенность в себе, ощущение себя испуганной, слабой, виноватой, вечно сердитой или раздраженной, отсутствие воодушевления, вдохновения, утрата смысла жизни и др. Истинные женские качества, по К. П. Эстес, вполне согласуются с условиями карьерного успеха. Способность женщины к деторождению предопределяет ее роль матери и воспитательницы детей. Но это вовсе не означает, что данная роль – единственный путь самореализации женщины.

Тем не менее, в современном обществе действие старых гендерных стереотипов довольно сильно. Традиционная женская гендерная роль яв-

²²⁹ Эстес К. П. Бегущая с волками. Женский архетип в мифах и сказаниях. – М. : София, 2006. – С. 24.

ляется одним из наиболее сильных ограничителей успешности женщины в профессиональной сфере. Все прочие факторы, препятствующие развитию женской карьеры, так или иначе связаны с влиянием представлений о традиционной женственности.

4.9.2. Ролевая перегрузка и ролевой конфликт работающей женщины

Как было отмечено выше, современные гендерные уклады и контракты возлагают на женщину основную ответственность за воспитание детей и ведение домохозяйства, при этом женщина чаще всего исполняет также роль одного из основных кормильцев в семье.

Фактически женщина постоянно работает в две смены: 1) вне дома (профессиональная деятельность) и 2) дома (ведение домохозяйства и воспитание детей). Такую нагрузку называют тройной: работа + домохозяйство + дети. Это приводит не только к физическим и психологическим перегрузкам, но является причиной так называемого ролевого конфликта работающей женщины²³⁰.

Ролевой конфликт работающей женщины – это внутрличностный конфликт, возникающий вследствие высокой значимости для женщины успеха как в профессиональной деятельности, так и в семье. Этот конфликт представляет собой комплекс субъективных негативных переживаний, возникающих при отрицательной оценке женщиной того, как она справляется с совмещением ролей в профессиональной и семейной сферах²³¹.

Наиболее деструктивным элементом данного конфликта является возникающее у женщины чувство вины, зачастую проистекающее из *синдрома суперженщины*. Данный синдром проявляется в стремлении «иметь в жизни все» и добиваться высокой успешности во всех сферах одновременно: карьера, замужество, воспитание детей. Поскольку достижение такого высокого уровня успешности довольно затруднено, у женщин формируется чувство вины, отличающееся высокой устойчивостью и множественностью сфер направленности: по отношению к мужу, детям, самой себе.

Ролевая перегрузка может принимать также форму «*кризиса двойной идентичности*» (семейно-профессиональной идентичности). Данный кризис был исследован О. М. Здравомысловой как явление, нашедшее особенно широкое распространение в российском обществе в 90-е годы. Кризис двойной идентичности расценивается как следствие разрушения гендерного контракта «работающей матери»²³². По мнению О. М. Здравомысловой

²³⁰ Берн Ш. Указ. соч. – С. 123.

²³¹ Алешина Ю. Е., Лекторская Е. В. Ролевой конфликт работающей женщины // Вопросы психологии. – 1989. – № 5. – С. 34.

²³² Здравомыслова О. М. Указ. соч. С. 30.

мысловой, общество поставило перед женщиной почти невыполнимую задачу: соответствовать внесемейной модели поведения (профессиональная занятость вне дома) при одновременном сохранении патриархатной системы представлений о женственности и женском предназначении (истинное предназначение женщины – семья, брак, дети). В таких условиях формирование жизненной стратегии становится весьма затруднительным. С одной стороны, у женщин с детства формируется мотивация достижения, а с другой – страх успеха, чувство вины за успешность (это не женственно!). Данное противоречие было обострилось при переходе к рыночному обществу, проявившись не просто как конфликт, а именно как кризис.

О. М. Здравомыслова утверждает, что в 90-е годы данный кризис переживался в той или иной степени большинством женщин, становясь серьезным психологическим препятствием для самореализации. Внешне он нередко проявлялся как неприятие успешных женщин и стремление обесценить их успех, а также как подозрительность к тем, кто добился карьерного продвижения. Таким образом, кризис двойной идентичности является не только внутрличностным, но и межличностным конфликтом, выражаясь в постоянной (хотя и, как правило, скрытой) борьбе между успешными и неуспешными женщинами.

Во второй половине 90-х годов ситуация изменилась: в обществе сформировалась новая система ценностей, в центре которой находится идея личного успеха. Для женщин эта ситуация обозначается как «перемена участи». Усвоение женщинами ценности личного успеха и их переориентация с жизненной стратегии выживания на «достижительную стратегию» снижает вероятность переживания кризиса двойной идентичности.

Таким образом, ролевая перегрузка опасна не только как перенапряжение, но и как причина конфликтов и кризисных состояний.

4.9.3. Психологические факторы, сдерживающие женскую карьеру

Среди психологических факторов, сдерживающих достижение женщинами успеха в карьере, обычно называют: недостаток уверенности в себе и страхи; особенности каузальной атрибуции и особенности организационного поведения.

Неуверенность в себе и страхи

Большинство авторов, исследовавших причины меньшей успешности женщин по сравнению с мужчинами, считают одной из основных проблем женщин неуверенность в себе. Неуверенность в себе в существенной сте-

пени обусловлена действием усвоенных гендерных стереотипов, утверждающих, что карьера – не женское дело, что женщина не обладает для профессиональной успешности достаточными способностями.

По мнению Н. Карр-Руфино²³³, для женщин характерно переживание трех страхов: страха неудачи, страха успеха и страха риска. Из них специфически женским признан страх успеха.

Страх успеха (мотив избегания успеха)

Данный термин был предложен М. Хорнер, которая отметила, что в ситуациях соперничества, особенно когда в них задействованы значимые мужчины, у женщины появляется ощущение тревоги (страха), что она может добиться успеха²³⁴. М. Хорнер считала, что этот мотив возникает по причине ожидания негативных последствий успеха (например, утраты женственности, потери друзей). Женщина попадает в двойной тупик: она боится не только того, что потерпит неудачу, но того, что добьется успеха. В случае неудачи переживается несоответствие своим собственным стандартам, а в случае успеха – несоответствие ожиданиям окружающих. Страх успеха – это результат традиционной женской социализации. Этот страх ограничивает стремление женщин к индивидуальным достижениям и конкуренции с мужчинами. Страх успеха способствует формированию чувства вины и побуждает отказываться от достижений, заставляет предпочитать зависимость свободе выбора.

Страх успеха может проявляться как страх лидерства. Отмечено, что страх лидерства проявляется у женщин не только во взрослом, но и в детском возрасте²³⁵.

С точки зрения О. М. Здравомысловой²³⁶, проявление страха успеха у российских женщин имеет свою специфику. В частности, это показало российско-шведское исследование представлений молодых женщин об успехе. Были выявлены две основные стратегии достижения жизненного успеха, названные «самореализация» и «самозащита». Первая включает высшее образование, интересную работу, профессиональные достижения (карьеру), планирование личной жизни, участие в общественных делах. Вторая предполагает высшее образование, брак, высокий заработок, карьеру. Исследование показало, что шведские женщины в большей степени ориентированы на самореализацию, российские – на самозащиту. По мнению авторов исследования, причина этого различия не в большей «современности» одних

²³³ Карр-Руфино Н. Указ. соч. С. 61.

²³⁴ Палуди М. Указ. соч. С. 282.

²³⁵ Чекалина А. А. Указ. соч. С. 178.

²³⁶ Здравомыслова О. М. Указ. соч. С. 90.

и «традиционности» других и не в том, что россиянки в большей степени подвержены страху успеха. Дело в том, что в Швеции женщины живут в условиях, где и семья и общество поддерживают их профессиональную и личностную самореализацию. Большинство россиянок рассчитывают только на семью: родительскую или супружескую. О. М. Здравомыслова пишет: «Скорее можно говорить не о традиционном женском страхе успеха, а о страхе перед обществом, в котором индивидуальные шансы ограничены, выживание не гарантировано, а гендерный фактор работает явно не в пользу женщин, стремящихся к профессиональной и личной самореализации»²³⁷.

Другим фактором, сдерживающим достижения успеха женщинами, признана специфика **каузальной атрибуции успеха и неудачи**²³⁸. Согласно теории когнитивной атрибуции мотивации достижения Б. Вейнера, люди с высокой степенью успешности отличаются тем, что склонны брать на себя ответственность за собственные достижения (считают, что достигли успеха благодаря собственным способностям, упорному труду и т. п.). Лица же с низкой степенью успешности склонны приписывать свои успехи внешним причинам (везению, действиям других людей и пр.), а неудачи – внутренним причинам (недостатку способностей). Гендерные исследования показали, что женщины склонны приписывать причины своих успехов внешним факторам (например, везению), а неудач – внутренним, т. е. демонстрировали особенности каузальной атрибуции, характерные для людей с низкой успешностью. Мужчины же демонстрировали противоположную тенденцию²³⁹.

Ряд факторов, сдерживающих карьерный рост женщин, относятся к **особенностям организационного поведения**: женщины более пассивны в планировании карьеры, менее ориентированы на состязание и конкуренцию, что обусловлено характером их социализации.

4.9.4. «Стеклянный потолок»

Среди социальных факторов, препятствующих карьере женщин, наиболее часто упоминается «стеклянный потолок».

«Стеклянный потолок» – это искусственно созданные барьеры, основанные на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, в первую очередь женщинам и представителям национальных меньшинств, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в организациях²⁴⁰.

²³⁷ Там же. С. 58.

²³⁸ Палуди М. Указ. соч. С. 286.

²³⁹ Палуди М. Указ. соч. С. 286.

²⁴⁰ Берн Ш. Указ. соч. С. 142.

Эта метафора означает, что во многих организациях существует как бы невидимый потолок (неофициальные ограничения), выше которого женщины не могут продвинуться по карьерной лестнице.

По мнению Ш. Берн, Н. Карр-Руфино и др. зарубежных исследователей, основными составляющими «стеклянного потолка» являются следующие социальные установки:

1. Предназначение женщины – забота о семье и ведение домашнего хозяйства. Карьера – дело мужчин.

2. Женщина по своей природе не обладает необходимыми деловыми качествами, позволяющими добиться успеха в карьере; женщины представляют собой менее ценный человеческий капитал по сравнению с мужчинами.

3. Карьера несовместима со счастливой личной жизнью.

Проявление «стеклянного потолка» в России изучено пока недостаточно полно. Вместе с тем должна иметь место специфика, обусловленная особенностями положения женщины в российском обществе.

Проведенные нами исследования²⁴¹ показали, что перечисленные выше социальные установки, составляющие структуру «стеклянного потолка», распространены и в нашем обществе, но они не разделяются большинством и не являются очень жесткими. Более сильную приверженность этим установкам проявляют мужчины, женщины же разделяют их сравнительно редко. Однако следует учесть, что важные решения о карьерном продвижении сотрудников в организации чаще принимают именно мужчины, т. к. они занимают ключевые руководящие посты. Поэтому действие составляющих «стеклянного потолка» в нашем обществе нельзя признать слабым.

Вместе с тем можно отметить другие составляющие «стеклянного потолка», являющиеся более значимыми в нашем обществе. Главным из них следует признать мнение о том, что карьерные притязания женщин несовместимы с полноценным исполнением функции воспитания детей. В нашем исследовании каждая четвертая женщина-руководитель и предприниматель отметили, что родные и близкие не одобряют их образ жизни и не поддерживают карьерные притязания. Большинство из этих женщин сообщили, что и сами испытывают чувство вины, т. к. считают, что время, которое они проводят на работе, они отнимают у своих детей. Таким образом, в данном случае социальное давление сочетается с внутренней убежденностью, что делает данную установку особенно сильной. Мы относим эту установку именно к «стеклянному потолку», поскольку карьерные

²⁴¹ Киселева Е. В. Особенности проявления феномена «стеклянного потолка» в России // Актуальные проблемы управления и экономики: история и современность. Материалы научной конференции (г. Вологда, 31 марта – 1 апреля 2006 г.). – Вологда : Легия, 2006. – С. 292-297.

ориентации женщин не определяют однозначно проблем семейного воспитания, а также имеют позитивные последствия для детско-родительских отношений²⁴². Характерно, что такая позиция у женщин сочетается с отвержением идеи «добродетельной матери». Ее можно также интерпретировать как специфическое проявление страха успеха.

4.9.5. Люди, которые препятствуют карьере женщин

Карьере женщин оказывают препятствие люди – носители традиционных гендерных стереотипов и предрассудков. Таковые встречаются среди руководителей, коллег и подчиненных (как мужчин, так и женщин).

Мужчины-руководители

Н. Карр-Руфино считает, что мужчины-руководители по степени приверженности к гендерным стереотипам делятся на три группы²⁴³:

1. «Динозавр». Это традиционный патриархальный менеджер, считающий, что место женщины – дом, что женщины не способны справиться с ролью лидера в мире мужчин.

2. «Двуглавый монстр» - менеджер, пытающийся угодить обеим сторонам. С одной стороны, такие руководители сочувствуют женским проблемам, а с другой, придерживаются патриархальным взглядам. Н. Карр-Руфино считает данный тип наиболее распространенным.

3. «Просвещенный мужчина» – руководитель, который свободен от традиционных стереотипов в отношении работающих женщин.

Представители 1 и 2 типа являются серьезной проблемой для женской карьеры.

М. Фузеева²⁴⁴ утверждает, что женщина в сфере бизнеса встречает на пути к карьерному успеху четыре основные препятствия и дает рекомендации по их преодолению (таблица 4.9.1):

Мужчины-подчиненные и коллеги

Н. Карр-Руфино отмечает, что основными предубеждениями мужчин являются следующие:

- мужчины думают, что женщинам не хватает уверенности в роли лидера;
- мужчина боится, что женщина-руководитель не обладает реальной властью;

- мужчины думают, что женщины не умеют вести дела;

- большинство мужчин полагают, что стиль руководства женщин излишне строг и жесток;

²⁴² Киселева Е. В., Лодкина Т. В. Влияние карьерных ориентаций женщин на воспитание детей в семье // Семья в современном социуме (конец XX – начало XXI века). Монография в 2-х частях / Под общ. ред. д. п. Н., проф. Лодкиной Т. В. 2-е изд. – Вологда : ООО «Полиграфист», 2007. – С. 358-421.

²⁴³ Карр-Руфино Н. Указ. соч. – С. 75.

²⁴⁴ Фузеева М. Карьера женщины в бизнесе URL: <http://www.starcons.ru/a/2006/03/07/43.html>.

Таблица 4.9.1

Основные препятствия для женской карьеры в сфере бизнеса (по М. Фузеевой)

Препятствия	Рекомендации
1. Женщине нужно сделать в несколько раз больше для достижения того же результата, которого добивается мужчина, реально делая меньше.	Работать больше. Шарлотта Уиттон (мэр города Оттавы в середине прошлого века) даже количественно оценила указанное расхождение в усилиях: «Что бы женщины ни делали, им нужно сделать вдвое больше, чем мужчинам, чтобы это было оценено хотя бы вполнину». При этом целесообразно фиксировать все достижения в портфолио. Фиксируйте, и это будет оценено.
2. Женщине в бизнесе не разрешается проявление эмоций, которые прощаются мужчинам.	Надо сдерживать гнев, возмущение, (особенно, когда вас специально провоцируют на эмоции, чтобы продемонстрировать вашу слабость). Но не надо «гасить» эмоции, когда они направлены на творчество, являются источником новых идей. А мужчинам-руководителям целесообразно напоминать, что механизм генерации идей у женщин и мужчин разный.
3. Мужчины не верят, что есть женщины, которые могут на одном уровне с ними разбираться в технических вопросах.	Женщина должна знать в несколько раз больше, чем мужчина
4. Какими бы словами мужчина-руководитель ни хвалил свою подчиненную, он в очень редком случае будет продвигать ее по карьерной лестнице, если есть близкие по потенциалу претенденты-мужчины.	Практически ничего сделать нельзя, только работать и бороться «за место под солнцем»

- мужчины чувствуют себя неловко перед женщиной-руководителем;

- мужчины считают, что теряют лицо, подчиняясь женщине;

- мужчины полагают, что женщины склонны со всем соглашаться, и поэтому думают, что ими руководят неквалифицированные менеджеры.

Женщины

Женщины также могут создавать препятствия. Выше было отмечено, что ролевой конфликт и кризис двойной идентичности имеют следствием неприязненное отношение к успешным женщинам и даже открытую или скрытую борьбу с ними.

Н. Карр-Руфино отмечает, что женщины, занимающие в организации высокие посты, делятся на две категории²⁴⁵:

1. «Пчелиные матки» - это женщины, всю жизнь боровшиеся с препятствиями, мешавшими им делать карьеру. В этой борьбе они достигли успехов, но пожертвовали ради достижения своих целей личной жизнью, женственнос-

²⁴⁵ Карр-Руфино Н. Указ. соч. С. 78.

тью и т. п. Им нравится быть единственными в организациях. Они не приветствуют конкуренцию с молодыми, умными, красивыми молодыми женщинами.

2. «Сочувствующие женщины» – это женщины-руководители, которые считают, что успешные женщины должны помогать друг другу.

Представители первого типа являются серьезным сдерживающим фактором в карьере.

4.9.6. Факторы, способствующие успеху карьеры женщин

Наряду со сдерживающими факторами действуют и факторы, способствующие продвижению женщин. Факторы, определяющие успех женской карьеры, можно разделить на следующие группы: влияние родительской и супружеской семьи, организационные факторы, личностные факторы.

Влияние семьи

Как зарубежные, так и отечественные авторы считают одним из самых сильных факторов, определяющих успешность карьеры женщины, влияние *родительской семьи*.

Родительская семья оказывает большое влияние на формирование карьерных ориентаций женщин.

Исследования А. В. Казариновой и В. М. Погольша²⁴⁶ показали, что большое значение имеет то, кто из родителей оказывал на дочерей большее влияние. Женщины, испытывавшие преобладающее влияние отца, его авторитета, имеют более высокий уровень ориентации на профессиональную компетентность, у них сильнее выражено стремление к продвижению, успеху, они менее склонны к сотрудничеству, чаще выбирают «мужские» сферы профессиональной деятельности и добиваются более высокого материального и социального статуса. Женщины, на которых большее влияние оказывала мать, имеют более высокий уровень карьерной ориентации на служение, проявляют стремление к социальной кооперации, желание заботиться о других людях, выбирают традиционно женские сферы профессиональной деятельности.

М. Палуди, проанализировавшая большое количество исследований, посвященных данной теме, пришла к выводу, что особенно важными являются следующие особенности родительской семьи²⁴⁷:

1. Занятость матери

Дочери работающих матерей чаще бывают ориентированы на карьеру и добиваются успеха в карьере, чем дочери домохозяйек. Это происходит

²⁴⁶ Чекалина А. А. Указ. соч. С. 181.

²⁴⁷ Палуди М. Указ. соч. С. 296.

потому, что работающая мать предоставляет для дочерей ролевую модель, а также модель интеграции семейных и профессиональных ролей. Кроме того, дети в семьях, где матери работают, в меньшей степени привержены гендерным стереотипам и, следовательно, в меньшей степени ограничены в выборе жизненного пути.

Исследования также показали, что работающие матери придают большое значение воспитанию у детей независимости. Они не только содействуют карьерному успеху дочерей, но и не оказывают на них жесткого давления в направлении соответствия традиционной гендерной роли. Например, такие матери не склонны к излишнему вмешательству в личную жизнь дочерей, они не побуждают навязчиво дочерей встречаться с мужчинами, выходить замуж, заводить детей и т. п.

По мнению Л. И. Щербич, успехи матери в осуществлении карьеры имеют для ее детей социализирующее значение: учат детей относиться к человеку независимо от его половой принадлежности как к творческой индивидуальности, обладающей свободой выбора и необходимыми для осуществления этого выбора качествами²⁴⁸.

Матери, которые не удовлетворены собственной карьерой, могут стимулировать дочерей достичь более значительных успехов, чем они сами.

Выбор карьеры у женщин, как правило, не повторяет в точности выбор их матерей, но связан с той информацией, которую они усваивают от матери.

2. Поддержка отца

Отцы также служат ролевой моделью и источником поддержки для своих дочерей. Мнение и поддержка отцов имеют особенно большое значение, когда девушки и женщины работают в нетрадиционной для женщин сфере.

К сходным выводам пришла М. В. Сафонова, проводившая исследования в нашей стране²⁴⁹. Она отмечает, что в подавляющем большинстве карьерно-успешные женщины являются старшими детьми в полных однодвулетних семьях, где родители имеют высокий образовательный и социо-профессиональный статус. Сформированные в родительской семье высокие жизненные стандарты, стремление к достижению и независимости ориентируют дочерей на успешное построение карьеры. При этом особенно важны «нетрадиционные» установки матери относительно роли женщины в обществе, а также поддерживающее поведение отца.

Супружеская семья также имеет большое значение как фактор, влияющий на успешность женской карьеры.

²⁴⁸ Щербич Л. И. Значение карьеры в жизни женщины. URL: <http://www.a-z.ru/women/texts/sherbr.htm>.

²⁴⁹ См. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 202.

При рассмотрении гендерных контрактов (п. 4.8.) было отмечено, что тип супружеской семьи, характер распределения власти в ней определяют для женщины возможность самореализации в профессиональной сфере.

Благоприятные условия для реализации карьерных притязаний женщин формируются в эгалитарных семьях, прежде всего двухкарьерных.

Двухкарьерный брак был впервые описан Роной и Робертом Рапопорт. Исследования были продолжены Ш. Прайс-Бонхэм и Д. Мэрфи²⁵⁰. Для данного типа семьи характерно то, что оба супруга ориентированы на профессиональные достижения. Главной же особенностью двухкарьерного брака признается сильная идентификация женщин с профессиональной ролью. Оба супруга в таких семьях обычно имеют высокий уровень образования и квалификации. Супруги придерживаются сходных ценностей. При этом значимость семьи для них весьма высока. В двухкарьерных семьях супруги обычно стараются самостоятельно воспитывать детей. Чаще всего такие семьи имеют одного ребенка и редко – больше двух. Детей не заводят прежде чем жены прочно утвердятся в своей карьере. Женщины чаще, чем в традиционных семьях, работают полный рабочий день (это основное условие их профессиональной успешности). Муж для них – источник поддержки в карьерных достижениях. В двухкарьерных семьях возможны и проблемы, в частности, в случае конфликта карьерных интересов и планов супругов (например, если карьера одного супруга требует переезда, что затрудняет развитие карьеры другого, или когда карьеры обоих супругов одновременно требуют финансовых вложений). Зачастую проблемы связаны также с распределением обязанностей по уходу за детьми.

Организационные факторы

Важнейшими организационными факторами, позитивно влияющими на развитие карьеры женщин, являются свободная от дискриминационных практик кадровая политика организации и меры по поддержке семьи.

Кроме того, исследователи женской карьеры отмечают значение *влияния карьерно-успешных наставников и руководителей*.

М. Палуди подчеркивает значимость для успеха в карьере положительного примера руководителей того же пола. Руководители-женщины являются для женщин объектом идентификации, учителями. Они своим примером стимулируют стремление к успеху у подчиненных²⁵¹.

²⁵⁰ См. Киселева Е. В., Черствая О. Е. Семейный уклад и карьера. Учебное пособие для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений. – Вологда-Москва : «Русь», 2005. – С. 66.

²⁵¹ Палуди М. Указ. соч. С. 296.

По мнению Н. Карр-Руфино, особое значение для успеха женской карьеры имеет установление конструктивных контактов с непосредственным руководителем, менеджерами высшего звена и так называемым покровителем. Под покровителем понимается опытный руководитель, относящийся к самым властным и влиятельным лицам в организации, который заинтересован в сотрудничестве с перспективными сотрудниками и в их профессиональном продвижении²⁵².

Личностные факторы, определяющие успешность женской карьеры

Изучению личностных факторов карьерного успеха уделяется особенное внимание в современной науке.

Н. Карр-Руфино основными условиями успеха женской карьеры считает следующие личностные качества, навыки и особенности организационного поведения:

1. *Развитие природных способностей и таланта.* К специфическим женским способностям данный автор относит: ориентацию на людей; стремление к построению отношений; эмоциональный интеллект, основанный на симпатии и сочувствии; интуитивный интеллект; творческий интеллект. Женщинам рекомендуется развивать навыки объединения людей в команды, внедрения инноваций, постоянно заниматься самообразованием и обучением сотрудников. Особое значение придается приобретению навыков преодоления страха успеха. Женщина добивается успеха, опираясь на сильные женские качества, а не подражая мужчине.

2. *Повышение престижа власти (женщин).* Под этим понимается, прежде всего, преодоление действия гендерных стереотипов. Женщина должна избавиться от собственных предрассудков и разрешить собственный ролевой конфликт. Она также должна уметь противостоять предрассудкам других людей: коллег, подчиненных, топ-менеджеров. Для этого рекомендуется требовать к себе справедливого отношения, сформировать образ незаурядной женщины, отказаться от исполнения «типично женских» обязанностей в организации (подшивать документы, печатать, заказывать еду, планировать вечеринки и т. п.). В отношениях с подчиненными следует найти баланс между мягкостью (поддержкой, сочувствием) и жесткостью (объективностью, требовательностью). Значение придается осторожности в личных отношениях и недопущению сексуальных домогательств. Для того чтобы добиться власти, женщина должна хорошо знать формальную и неформальную структуру организации и глубоко понимать корпоративную культуру. Ей следует сосредотачиваться на перспективной работе (вы-

²⁵² Карр-Руфино Н. Указ. соч. С. 62.

бирать ту работу, которая приведет к успеху) и избегать бесперспективной. Необходимо также сотрудничать с людьми, настроенными на успех. Для реализации власти необходимо использовать властные ресурсы: должность, связи, информацию, способности, внутренние ресурсы (харизма, эмпатия – все, что поддерживает и воодушевляет других людей). Женщине рекомендуется кроме косвенных методов воздействия на других использовать и прямые (не стесняться использовать власть непосредственно).

Для завоевания доверия и власти важными условиями являются:

- поиск поддержки руководителя;
- создание условий власти, т. е. команды, системы связей, в которую входят руководители, коллеги, подчиненные, а также внешние для организации лица (поставщики, клиенты и пр.);
- поиск необходимых источников ресурсов и информации;
- разделение власти (делегирование полномочий);
- выбор кратчайшего пути к успеху;
- эффективное регулирование кризисов и изменений;
- разумный риск;
- реализация самых заметных задач;
- умение действовать так, как будто уже обладаешь властью и доверием.

3. *Связь через гендерные различия.* Женщина должна понимать гендерные различия и учитывать их при взаимодействии с мужчинами. Важно уметь перестраивать свои навыки общения на деловой лад, чтобы быть понятной мужчинам. При этом весьма важно соблюдать адекватную дистанцию в профессиональном общении.

4. *Достижение стратегических результатов.* При этом для женщин весьма важным признается совершенствование навыков ведения переговоров.

5. *Планирование успеха и определение приоритетов.* Большинство женщин, добившихся успеха, имеют одну общую черту: они определились с тем, что им нужно в жизни, и сосредотачиваются на том, что им нужно сделать, а не на том, чего нет. При планировании карьеры важно отождествлять себя с успешными людьми и преодолеть страхи. Важно также избежать недооценки себя.

6. *Баланс приоритетов.* Стремясь преуспеть в разных сферах жизни, женщине следует уметь расставлять приоритеты и рационально управлять временем (развивать навыки тайм-менеджмента). Большое значение придается навыкам использования современных средств связи и информационных технологий.

7. *Избавление от стресса.* Навыки управления стрессами имеют для женщин большее значение, чем для мужчин, т. к. женщины испытывают тройную ролевую нагрузку.

8. *Контроль над сильными эмоциями.* Для женщины особенно важно научиться сознательно управлять своими эмоциями, так как именно эмоциональность считается одним из препятствий женщин к успеху.

9. *Активность.* Карьерный успех требует активности, но женщин в соответствии с традиционной гендерной ролью с детства учат проявлять пассивность и послушание. Поэтому женщинам важно развивать навыки активного поведения.

10. *Общение со сложными людьми.* Необходимо развивать коммуникативные навыки. К сложным людям Н. Карр-Руфино относит менеджеров, коллег и подчиненных, чье поведение относится к типам «унижающие», «грубые», «высокомерные», «игнорирующие», «интриганы», «обманщики» и т. п.

С точки зрения М. В. Сафоновой, успешность совмещения профессиональных и семейных ролей определяется следующими психологическими качествами: общительность, экстравертированность, уверенность в себе, смелость, радикализм, сотрудничество, интеллект, маскулинность, оптимистичность, рефлексивность, чувствительность к экономическим и политическим ситуациям, уверенный стиль взаимодействия с подчиненными, высокая мотивация достижений²⁵³.

По мнению М. Фузеевой, женщине для достижения успеха в бизнесе недостаточно быть «звездой», она должна стать «музой». Она должна не только проявлять компетентность, лидерские качества, но и быть способной вдохновлять. При этом вдохновлять не только подчиненных, но также родных и близких.

Некоторые исследователи описывают типы успешных женщин.

М. В. Сафонова описала пять, с ее точки зрения, наиболее часто встречающихся типов карьерно-успешных женщин²⁵⁴:

1. «Кандидаты в мастера» (молодые женщины, начинающие карьеру и стремящиеся сделать ее как можно быстрее);

2. «Успешные управляющие» (женщины зрелого возраста, поднявшиеся на самые высокие ступени служебной лестницы);

3. «Свободные художники» (женщины, склонные к творчеству, вызову, предпринимательству);

4. «Сестры милосердия» (женщины с ориентацией на служение);

5. «Жрицы науки» (женщины, реализующие себя в академической сфере).

О. М. Здравомыслова определила типы женщин-политиков²⁵⁵. Она отмечает, что сегодня, в отличие от недавнего прошлого, можно говорить не

²⁵³ См. Чекалина А. А. Указ. соч. С. 183.

²⁵⁴ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Указ. соч. С. 203.

²⁵⁵ Здравомыслова О. М. Указ. соч. С. 126.

об отдельных личностях, но о нескольких типах политиков, что свидетельствует об изменении гендерных границ. Всего выделено четыре типа:

1. *«Эксперт»*. Представительница этого типа отличается уравновешенностью, является специалистом высокого класса в какой-либо профессиональной области. Политика для нее – еще одна ступень к профессиональному самосовершенствованию и самореализации. Как правило, у нее удачно складывается личная жизнь. Она обязательна, ответственна, с ней любят работать. Она идет в политику ради дела, которым занимается, чтобы реализовать свои научные или общественные интересы. Это тип, стремящийся не столько к лидерству, сколько к сотрудничеству.

2. *«Общественный деятель»*. Главная черта этого типа – включенность в общественные процессы и заинтересованность ими. Для такой женщины характерно «мужское» стремление к лидерству. Лидерство важно для нее с политической точки зрения. Отношение к таким женщинам со стороны окружающих противоречивое.

3. *«Революционерка»*. Представительницы этого типа, как правило, начинают заниматься политической деятельностью еще в юности. Они уходят в политику, отринув все личное и «чисто женское» (семья, любовь, дети, брак). Отношение к таким женщинам довольно критичное, особенно со стороны политиков-мужчин.

4. *«Звезда»*. Идет в политику, чтобы быть в центре внимания и как женщина, и как личность. Самовыражение стоит на первом плане, хотя политические интересы тоже присутствуют. Отношение к представительницам данного типа настороженное.

О. М. Здравомыслова отмечает, что наиболее стабилен в политике первый тип, но представительницы этого типа пока востребованы на вторых и третьих ролях. Они не являются политическими лидерами. Причиной неуспеха представительниц четвертого типа является их неумение работать в команде.

Таким образом, развитие женской карьеры определяется действием множества социальных (внешних) и психологических (внутренних) факторов, которые как способствуют, так и препятствуют карьере. Значимость этих факторов для разных типов карьеры также различна.

4.9.7. Особенности развития женской карьеры различных типов в современных условиях

Карьера домашних хозяек

Д. Сьюпер в своей классификации типов женской карьеры на первое место поставил карьеру домохозяйки. Странники этой точки зрения придают роль домохозяйки именно карьерой на том основании, что такие

женщины заняты полноценной, социально полезной и довольно тяжелой трудовой деятельностью.

Роль домохозяйки предполагает полный отказ от профессиональной деятельности и посвящение себя семье и дому. К специфическим особенностям данной роли можно отнести следующие:

- женщина не имеет собственного источника дохода и экономически зависит от других членов семьи (чаще всего мужа);

- основной и единственной сферой самореализации женщины является семья: создание домашнего комфорта, воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, забота о муже;

- в нашей стране современные домашние хозяйки воспитаны работающими женщинами (матери и бабушки работали), поэтому им не у кого было непосредственно перенять опыт исполнения данной социальной роли.

Домашние хозяйки не представляют собой однородного социального слоя. С нашей точки зрения, домашних хозяек можно разделить на две группы: добровольные (сознательно выбравшие этот тип карьеры) и вынужденные домохозяйки (ставшие домохозяйками в силу обстоятельств против своего желания).

К *добровольным домохозяйкам* относятся женщины, которые сознательно стремились к данному социальному статусу: хотели не работать, а посвятить себя семье, воспитанию детей. Чаще всего это жены предпринимателей и руководителей. Их семьи имеют относительно высокий уровень доходов, домохозяйства довольно велики.

Исследования особенностей карьеры домохозяек ведутся в западной науке с 60-х годов XX века. Начало им было положено Б. Фридан, опубликовавшей книгу «Особый дар женщины»²⁵⁶. Эта исследовательница в результате интервью с американскими домашними хозяйками обнаружила, что распространенное представление об этих женщинах как о социально благополучных является не совсем верным. Многие из женщин-домохозяек ощущают неудовлетворенность собственной жизнью, но при этом стыдятся своих чувств, потому что полагают, что должны, напротив, быть счастливы. Неудовлетворенность испытывают даже те женщины, чьей мечтой всегда была роль жены и матери. С точки зрения Б. Фридан, основная проблема домохозяек заключается в том, что они посвящают себя обслуживанию других членов семьи, а «иметь собственную личность им не полагается»²⁵⁷. Другая проблема состоит в том, что эти женщины ощущают себя «выбро-

²⁵⁶ См. Берн Ш. Указ. соч. С. 124.

²⁵⁷ Там же.

шенными за борт» жизни: находятся в стороне от важнейших событий в жизни общества и поэтому не чувствуют себя полноценными людьми.

Ш. Берн считает, что проблемы, отмеченные Б. Фридан, продолжают быть актуальными и в наше время.

В науке был введен специальный термин для обозначения фрустрации, переживаемой домашними хозяйками – «синдром домохозяйки». М. Ферри, проводившая исследования в 80-е годы, отметила следующие источники стресса домохозяйек:

- чувство социальной изоляции;
- постоянное внимание, которое требуют маленькие дети;
- общественное мнение, предполагающее, что домохозяйки ведут праздную и беспечную жизнь;
- снижение престижности домашнего труда;
- утомительный однообразный труд, который никогда не заканчивается.

Высокий уровень стресса оказывает негативное влияние на здоровье домохозяйек. А. ЛаКрукс и С. Хейнс, проанализировавшие результаты исследований, посвященных вопросам психического здоровья женщин, пришли к заключению, что почти все полученные данные свидетельствуют о лучшем здоровье работающих женщин по сравнению с домохозяйками²⁵⁸. Польза работы для здоровья женщин более явно выражена, если женщины не замужем и без детей, или когда мужа помогают им по хозяйству, а также если женщины работают в доброжелательной обстановке.

Объяснение этим различиям в уровне здоровья работающих и неработающих женщин дала теория аккумуляции ролей. Согласно данной теории, человек, который играет много социальных ролей одновременно, хотя и испытывает большое напряжение, получает дополнительные возможности для самореализации. В случае провала в одной из ролей он не переживает жизненного кризиса, т. к. у него остается возможность реализовать себя в других ролях. Домашняя хозяйка имеет одну сферу самореализации. В случае неудачи в этой сфере (или завершения исполнения основных функций, например, когда дети становятся взрослыми) она испытывает крушение всей жизни. Работавшие женщины могут компенсировать неудачи в одной сфере (например, семейной) успешностью в другой (профессиональной).

Ряд исследований, проведенных в конце XX века, показали, что домохозяйки имеют более низкую самооценку и более склонны к депрессии, чем работающие женщины²⁵⁹.

²⁵⁸ См. Дынин П. И. Женщина и карьера // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клециной. – СПб. : Питер, 2003. – С. 303.

²⁵⁹ Берн Ш. Указ. соч. С. 126.

В отечественной науке положение женщины-домохозяйки исследовано весьма слабо. В советский период данный социальный слой был крайне малочисленным. В постсоветский период основное внимание в исследованиях уделяется изучению положения социально незащищенных слоев. Тем не менее некоторые данные накоплены. В частности, в уже упомянутом исследовании С. Ю. Барсуковой зафиксировано, что в 90-е годы роль домохозяйки (жены богатого человека) в общественном сознании была признана одной из моделей женского успеха²⁶⁰. Однако, исследования динамики гендерных контрактов показали, что возродившийся в нашей стране патриархальный контракт «муж-кормилец/жена домохозяйка» не стал доминирующим. В этих условиях социальная роль домохозяйки вызывает в обществе неоднозначное отношение.

В 2006 г. нами были проведены интервью добровольных домохозяек, проживающих в Вологде²⁶¹. Исследование позволило выявить следующие особенности карьеры домохозяек, проживающих в провинциальном городе.

Добровольные домохозяйки склонны активно демонстрировать высокую удовлетворенность собственной ролью и благополучием. Однако реальная удовлетворенность этих женщин своим статусом не так уж высока. Свое положение участницы опроса считают тяжелым неблагоприятным трудом, оправдываемым лишь тем, что данная роль есть истинное женское предназначение. Весьма немногие женщины считают, что роль домохозяйки предоставляет достаточные условия для самореализации. В интервью женщины отмечали, что ограничение жизни домашними заботами может даже привести к деградации личности.

Оказалось, что большинство из участвовавших в исследовании добровольных домашних хозяек не рассматривают свой статус как пожизненный. Большинство хотели бы работать вне дома (неполный рабочий день) и при этом освободиться от обязанностей по ведению домашнего хозяйства. Любопытно, что среди домохозяек гораздо меньше желающих не работать, чем среди женщин, работающих, но не ориентированных на карьеру.

Менее трети добровольных домохозяек считают свое положение оптимальным для женщины. Большинство из них уверены, что женщине следует работать и даже делать карьеру, чтобы обрести экономическую независимость и реализовать свои способности. Абсолютное большинство домохозяек не согласны с тем, что женщины, делающие карьеру, теряют женскую

²⁶⁰ Барсукова С. Ю. Указ. соч. С. 75-82.

²⁶¹ Мягконосова Т. Р., Архипова Е. В. Особенности развития женской карьеры традиционного типа в современных условиях // Управление. Экономика. Кадровый менеджмент. Сборник научных студенческих работ. 2007-2008 гг. – Вологда : Филиал СЗАГС в г. Вологде, 2008. С. 115-122.

привлекательность и несчастливы в личной жизни. Наоборот, они полагают, что домохозяйки в большей степени рискуют стать малоинтересными для мужа и окружающих людей по причине узости интересов, занятости простой рутинной работой и ограниченности социальных связей.

Но домохозяйки довольно часто придерживаются мнения, что карьера несовместима с полноценным выполнением материнских обязанностей.

Домохозяйки также отметили, что одной из наиболее распространенных проблем женщин их социального слоя является неуверенность в себе по причине замкнутого образа жизни, сокращения социальных контактов. Многие из них чувствуют свою несостоятельность даже в вопросах воспитания своих детей, что приводит к перекладыванию этой ответственности на наемных работников. Данная проблема усугубляется по мере взросления детей, которым требуется все более компетентная помощь в решении проблем образования и планирования карьеры.

Довольно распространены среди женщин-домохозяек страх утраты кормильца, а также страх старости. Благополучие неработающей женщины целиком зависит от отношения к ней мужа (или отца), а также от его успешности в профессиональной сфере, а возможности регулирования данных факторов для женщины ограничены. Это также снижает уверенность женщины-домохозяйки в себе и в своем будущем.

Таким образом, наше исследование позволило получить данные, во многом сходные с результатами западных исследований. В нашем обществе женщины-домохозяйки испытывают существенный психологический стресс, но источников стресса для российских домохозяек было выявлено несколько больше:

1. Значительные физические перегрузки в процессе домашнего труда. Домохозяйства довольно велики, уровень требований к качеству домашнего труда как у супругов, так и у самих женщин весьма высок. Использование бытовой техники, по мнению домохозяек, не снижает, а увеличивает нагрузку, т. к. техника сама требует ухода.

2. Страх утраты кормильца. Большинство домохозяек не имеют личного источника дохода, и их благополучие зависит от успешности и отношения к ним мужа. Обеспокоенность временным характером своего благополучия довольно распространена в среде домохозяек.

3. Чувство оторванности от жизни, сокращение социальных контактов.

4. Чувство утраты самооценности. Домохозяйки заняты обслуживанием других членов семьи, живут их интересами и зачастую перестают заботиться о себе. Потеря востребованности (например, когда дети становятся взрослыми) переживается как тяжелый кризис.

5. Социальное неодобрение образа жизни домохозяйки. В нашем обществе традиционным признается образ жизни работающей женщины. Добровольные домохозяйки, с одной стороны, у многих вызывают зависть, т. к. избавлены от необходимости трудиться ради обеспечения материальных потребностей семьи. С другой стороны, роль домохозяйки многими признается бесперспективной, слишком ограничивающей женщину, неинтересной для современной женщины. Довольно часто домохозяйки сталкиваются с неодобрением их образа жизни даже близкими людьми.

6. Внутренний конфликт, вызванный тем, что домохозяйки являются носителями противоречивых социальных установок. С одной стороны, они привержены традиционным (патриархатным) ценностям, а с другой, как дочери и внуки работающих женщин, разделяют ценности, отражающие значимость социальной активности.

Карьера вынужденной домохозяйки во многом сходна с карьерой добровольной домохозяйки. Однако имеют место и отличия.

Вынужденные домохозяйки – это женщины, желающие работать, но по той или иной причине (маленькие дети, проблемы со здоровьем, многодетная семья и т. п.) не имеющие возможности реализовать это стремление и прекратившие поиск работы. Уровень жизни их семей обычно находится на среднем уровне или ниже (сказывается недостаток второго кормильца в семье). Домохозяйства чаще всего не очень велики.

Вынужденная домохозяйка изначально недовольна своим социальным положением, т. к. ее образ жизни отличается от желаемого. Неудачи при трудоустройстве формируют чувство неполноценности, отверженности. Неудовлетворенность жизнью усугубляется материальными проблемами. Источников стресса у этой группы домохозяек больше, чем у добровольных домохозяек.

Таким образом, карьера домохозяйки, несмотря на согласованность с традиционной женской гендерной ролью, не обеспечивает в современных условиях отсутствия проблем самореализации. Женщина, избравшая карьеру домохозяйки, испытывает не меньше трудностей, чем работающая женщина.

Несмотря на отмеченные проблемы, нельзя не признать, что карьера домохозяйки имеет свои преимущества:

- соответствие карьеры домохозяйки требованиям традиционной гендерной роли освобождает женщину от ролевой перегрузки и конфликта работающей женщины;

- такая карьера позволяет много времени проводить с семьей и детьми.

Особенности развития прерванной карьеры

По классификации Д. Сьюпера, есть еще один вид женской карьеры, не предполагающий одновременного исполнения ролей воспитательницы маленьких детей и работающей женщины. Это *прерванная карьера*.

Прерванная карьера предполагает отказ от профессиональной деятельности, но только на время рождения и воспитания детей. Данный вид карьеры представляет собой некий компромисс между карьерой домохозяйки и обычной для российских женщин двухлинейной карьерой.

Проведенные нами исследования показали, что в нашем обществе прерванная карьера имеет свою специфику²⁶².

В отличие от карьеры домохозяйки, прерванная карьера женщин в нашем обществе не является редкой. Преимуществами этого типа карьеры признаны:

- возможность сочетания самореализации в двух основных сферах жизни (профессиональной и семейной);
- возможность полностью посвятить себя детям, пока они находятся в грудном и младшем дошкольном возрасте;
- многие женщины отмечали, что перерыв в карьере позволяет переосмыслить свою жизнь, что помогает впоследствии добиться большей успешности;
- во время перерыва в карьере женщина имеет возможность заниматься самообразованием.

Несмотря на отмеченные преимущества, женщины в нашем обществе решаются на довольно краткий перерыв в карьере. Женщины относят свою карьеру к типу «прерванная» в любом случае, если они брали отпуск по уходу за ребенком (даже если он длился менее года).

Опросы, проведенные в Вологодской области показали, что планируемая (желательная) продолжительность перерыва в карьере у большинства женщин довольно короткая: менее трех лет. Чаще всего женщины предпочитают не работать 1-2 года, а почти каждая десятая выражает желание отсутствовать на работе не более полугода. Желающих продлить перерыв свыше трех лет немного.

Были выявлены также следующие проблемы прерванной карьеры:

1. Опасения и даже страх не найти работу. Прежнее рабочее место часто бывает занято другим работником. Еще чаще старая работа не устраивает саму женщину, у которой поменялись уровень притязаний, запросы и жизненные планы. Поэтому после перерыва в карьере многим приходится начинать все «с нуля».

2. Проблемы дискриминации женщин, имеющих маленьких детей. Женщины, ищущие работу после выхода из отпуска по уходу за детьми часто воспринимаются как нежелательные работники.

²⁶² Мягоконосова Т. Р., Архипова Е. В. Особенности развития женской карьеры традиционного типа в современных условиях // Управление. Экономика. Кадровый менеджмент. Сборник научных студенческих работ. 2007-2008 гг. – Вологда : Филиал СЗАГС в г. Вологде, 2008. – С. 115-122.

3. Проблемы адаптации. После перерыва в карьере трудно вновь привыкать к режиму труда, входить в рабочий ритм. Изменения в содержании труда и формах работы, произошедшие за время отсутствия женщины на работе, требуют овладения новыми навыками.

4. Многие женщины, чья карьера относится к типу «прерванная», отмечают произошедшее во время перерыва в карьере падение самооценки, а также сформировавшееся устойчивое чувство неуверенности в себе, жалуются на депрессивные состояния, которые длительное время не преодолеваются даже после выхода на работу.

Но в отношении разрешения переживаемых проблем большинство женщин рассматриваемой группы занимают достаточно активную позицию. В частности, во время перерыва в карьере многие предпринимают шаги по ее развитию. Это выражается чаще всего в стремлении повысить образование во время отпуска по уходу за ребенком. Многие также считают желательной надомную работу в этот период.

Несмотря на переживаемые стрессы, большинство женщин достаточно оптимистично относятся к преодолению проблем. Они видят позитивные последствия испытываемых трудностей, которые заключаются прежде всего в пересмотре взглядов на жизнь, осуществлении осознанного выбора своего профессионального пути, поиске призвания. Многие женщины отмечали, что с рождением ребенка у них появилось стремление к достижению большего, желание работать и зарабатывать самостоятельно.

В целом можно отметить, что женщины, ориентированные на прерванную карьеру, демонстрируют большую готовность самостоятельно справляться с возникающими проблемами, имеют более четкую жизненную перспективу, чем домохозяйки.

Особенности карьеры женщин-руководителей, квалифицированных служащих и предпринимателей

Основными разновидностями двухлинейной карьеры женщин являются карьера руководителя, квалифицированного служащего и предпринимателя. При этом все виды двухлинейной карьеры предполагают действие факторов, отмеченных в пп. 4.9.1 – 4.9.6. Однако, как было уже отмечено, значимость данных факторов различна. Как показали исследования, это прежде всего связано с тем, что разные виды карьеры предоставляют отличающиеся возможности для согласования интересов семьи и карьеры²⁶³.

²⁶³ Киселева Е. В., Лодкина Т. В. Влияние карьерных ориентаций женщин на воспитание детей в семье // Семья в современном социуме (конец XX – начало XXI века). Монография в 2-х частях / Под общ. ред. Д. п. н., проф. Лодкиной Т. В. 2-е изд. – Вологда : ООО «Полиграфист», 2007. – С. 358-421.

Женщины-руководители редко вступают в брак до получения первого высшего образования и обычно не заводят детей, пока не утвердятся в карьере. Поэтому первый ребенок у них нередко появляется в достаточно зрелом возрасте: 27-30 лет.

В семьях женщин-руководителей роль основного кормильца примерно с равной частотой принадлежит мужчине, женщине и обоим супругам одновременно. Большинство женщин-руководителей причисляют себя к основным (но не всегда единственным) кормильцам и относят свои семьи к модели двух кормильцев/двух домохозяев или двух кормильцев при государственном уходе за детьми. Профессиональная и семейная сферы разграничены. Считается правильным четкое переключение с роли руководителя на роль матери и жены (на работе отключаться от проблем семьи, а дома – от профессиональных проблем), хотя это удается далеко не всем. Семьи женщин-руководителей чаще являются однокарьерными (только жена ориентирована на карьеру).

Пользуясь типологией Д. Сьюпера, карьеру большинства женщин-руководителей можно отнести к двухлинейной нестабильной. В частности, карьера может начинаться как профессиональная с работы по специальности после окончания вуза, но через два-три года происходит переориентация на должностную карьеру. Строя свою карьеру, женщины-руководители конкурируют с мужчинами и стремятся жить по мужским правилам. Женщины-руководители считают неудачными оба «типично женских» сценария сочетания карьеры и семейной жизни: 1) начало карьеры после того, как дети «встанут на ноги» и 2) прерванную карьеру. В обоих случаях женщин не устраивает отставание от мужчин-сверстников как минимум на три-шесть лет. Поэтому женщины-руководители стремятся в случае рождения ребенка минимизировать перерыв и приблизить свою карьеру к непрерывной.

Для женщин-руководителей характерно еще и то, что для успешной карьеры им часто бывает недостаточно первого высшего образования, поэтому они вынуждены получать второе, а иногда и третье образование (преимущественно в области экономики или менеджмента). Поэтому женщинам-руководителям приходится сочетать семейную жизнь не только с работой, но и с длительным обучением в вузах. Чаще всего такая повышенная нагрузка имеет место в возрасте 27-35 лет (пора выдвижения и ответственности по С. Н. Паркинсону). Данный возрастной этап является решающим как для профессиональной карьеры (наиболее вероятно должностное продвижение), так и для семейной жизни (появление второго, а для многих - первого ребенка). В это время женщина испытывает максимальное давление как со стороны родственников, обязывающих ее быть хорошей женой и матерью, так и со стороны ор-

ганизации, воспринимающей ее как перспективного сотрудника. Именно данный период большинство женщин-руководителей считают самым трудным.

Женщины-руководители особенно часто испытывают чувство вины или недовольства собой по причине недостаточного внимания к детям. Особенно остро это переживается, когда дети находятся в дошкольном и подростковом возрасте.

Таким образом, для карьеры женщин-руководителей характерно следующее:

1. *Женщина-руководитель*, избравшая традиционно мужской тип карьеры, особенно остро переживает внутриличностные конфликты. Ролевой конфликт работающей женщины усугубляется еще и тем, что женщина принимает на себя и в семье «мужские» обязанности основного кормильца.

2. Имеет место высокая ролевая перегрузка, усиленная значительным уровнем напряженности трудовой деятельности.

3. «Стеклянный потолок» – это прежде всего проблема женщин, избравших карьеру руководителя.

Женщины – квалифицированные служащие так же, как и руководители, редко вступают в брак и заводят детей до завершения обучения в вузе. Однако их дальнейший жизненный путь, как в семейной, так и в профессиональной сферах, имеет существенные отличия. Такие женщины стремятся к стабильной двухлинейной профессиональной карьере. Обычно им нравится специальность, полученная в вузе, и они готовы заниматься своей работой на одном предприятии (в одной организации) на протяжении многих лет. Только объективные причины, вызванные социально-экономическими переменами, заставляют их менять место и профиль работы, что переживается болезненно. Но даже в таких условиях количество проб выбора профессионального пути редко бывает больше двух-трех. Успех профессиональной карьеры обычно не связан с жесткой конкурентной борьбой. Кроме того, перерыв в трудовой деятельности не воспринимается как существенная угроза карьере. Поэтому женщины – квалифицированные служащие гораздо чаще, чем руководители, берут длительный (трехлетний) отпуск по уходу за ребенком. Обычно женщин с данным типом карьерных ориентаций устраивает полученное базовое высшее образование. Впоследствии они обучаются на курсах повышения квалификации, постоянно занимаются самообразованием, но гораздо реже, чем руководители, проходят полный курс обучения в вузах. Наиболее напряженными этапами жизни они признают периоды адаптации к новой деятельности: начало карьеры (22-25 лет) или периоды, связанные с вынужденной сменой сфер деятельности.

В семьях женщин-квалифицированных служащих роль основного кормильца в абсолютном большинстве случаев принадлежит мужчине. Жен-

щины данной группы чаще всего относят свои семьи к моделям мужчины-кормильца/женщины – частично домохозяйки, а также двух кормильцев при государственном уходе за детьми. Они четко отделяют профессиональную сферу своей жизни от семейной. Семьи квалифицированных служащих довольно часто являются двухкарьерными, как гомогенными (у обоих супругов одинаковый тип карьеры), так и гетерогенными (супруги реализуют карьеру различных типов).

Таким образом, женщины, ориентированные на профессиональную карьеру, испытывают ролевой конфликт гораздо меньшей интенсивности, чем женщины-руководители. Их профессиональная деятельность предоставляет больше возможностей для согласования интересов семьи и карьеры и в меньшей степени противоречит традиционной женской гендерной роли. Действие «стеклянного потолка» на профессиональную карьеру распространяется в меньшей степени, чем на должностную.

Женщины-предприниматели. Следует учесть, что предприниматели представляют в российском обществе молодой и очень неоднородный слой. В 1990-х годах женщины были вынуждены осваивать новые виды деятельности. Необходимость обеспечить семью подтолкнула их заняться предпринимательством.

Семьи женщин-предпринимателей, как и семьи руководителей, чаще всего однокарьерные. Женщины-предприниматели в абсолютном большинстве являются основными кормильцами в семье. Чаще всего они относят свои семьи к модели семейной экономики. Бизнес рассматривается как семейное дело, в котором принимают участие не только супруги, но и другие родственники. В среде предпринимателей довольно широко представлены также типы семей, являющиеся следствием нового времени, в частности, модель двух кормильцев/наемной женщины-домохозяйки. Женщинами-предпринимателями отмечен также тип гендерного уклада, не выделенный Б. Пфау-Эффингер: модель женщины-кормильца/мужчины, занимающегося домашним хозяйством (полная инверсия семейных ролей). Для большинства женщин-предпринимателей характерно то, что они считают работу частью жизни семьи (нет четкого разделения между семейной и профессиональной сферами жизни).

Карьеру женщин-предпринимателей чаще всего можно отнести к двухлинейной с множественными пробами. Многие начинали «с низов» – челночного бизнеса, перепробовали торговлю различными товарами. Женщины-предприниматели по сравнению с руководителями и квалифицированными служащими придают меньшее значение заботе о собственном образовании. Самыми сложными в жизни они считают периоды адаптации к новым видам деятельности и новым социально-экономическим условиям.

Гендерные границы в сфере предпринимательства по причине новизны этой деятельности для нашего общества не являются очень жесткими. Поэтому действие «стеклянного потолка» здесь также не очень интенсивное.

Ролевой конфликт работающей женщины менее выражен, чем у руководителей, т. к. бизнес признается частью семейной жизни. Вместе с тем сама предпринимательская деятельность является весьма стрессогенной. Она связана с многочисленными рисками и жесткой конкуренцией, что приводит к значительным психологическим перегрузкам.

Таким образом, женщины, реализующие разные виды карьеры, в том числе совместимые с исполнением традиционной женской гендерной роли (карьера домохозяйки и прерванная карьера), переживают сильные стрессы и испытывают проблемы. В то же время каждый вид карьеры имеет свои преимущества и позитивные стороны.

4.10. Особенности мужской карьеры

Выше было уже отмечено, что в гендерных исследованиях до настоящего времени крайне мало внимания уделялось мужской карьере. Как это ни парадоксально, особенности женской карьеры изучены лучше. Однако в науке признается необходимость преодоления этого дисбаланса. В частности, С. Килмартин мотивирует необходимость изучения мужской психологии и мужской карьеры следующими причинами²⁶⁴:

1. Хотя в целом мужчины пользуются большим влиянием, чем женщины, существуют мужчины, и их немало, которые этим влиянием не наделены;

2. Общаясь с сильными женщинами, мужчины зачастую испытывают серьезные трудности;

3. Качество взаимоотношений с окружающими у мужчин нередко страдает из-за того, что эти отношения разворачиваются в рамках, где не остается места для базовой человеческой потребности – в психологически глубоких, доверительных отношениях.

В качестве основных проблем развития мужской карьеры современной наукой отмечены следующие: ограничения, накладываемые традиционной гендерной ролью, а также проблемы неконструктивного поведения.

4.10.1. Традиционная мужская гендерная роль и ее ограничения

Мужская гендерная роль – это социальные нормы, содержащие предписания и запреты относительно того, что мужчинам нужно чувствовать и делать²⁶⁵.

²⁶⁴ См. Берн Ш. Указ. соч. С. 165.

²⁶⁵ См. Берн Ш. Указ. соч. С. 167.

Несмотря на то, что карьерные притязания, как уже было отмечено ранее, согласуются с требованиями традиционной мужественности, мужская гендерная роль в современных условиях накладывает существенные ограничения на самореализацию мужчин в профессиональной сфере. Основными из этих ограничений являются: норма успешности/статуса, норма твердости и норма антиженственности.

Норма успешности/статуса – это гендерный стереотип, утверждающий, что социальная ценность мужчины определяется величиной его заработка и успешностью на работе. Согласно данной норме, мужчина должен делать карьеру и зарабатывать много денег. Он должен быть основным кормильцем в семье. Именно роль основного кормильца является важнейшей частью мужской гендерной идентичности²⁶⁶.

С этой нормой успешности связан целый ряд ограничений для мужчин:

- носитель традиционной мужественности зачастую не знает меры в стремлении к материальному успеху и власти, не может довольствоваться тем, что имеет (кто-нибудь всегда стоит выше в служебной иерархии, имеет больше денег, власти, уважения и т. п.);

- особое внимание, которое уделяет общество величине заработка мужчины как показателю его значимости, ограничивает возможности самоактуализации: мужчины склонны выбирать работу и карьеру в зависимости от величины оплаты, а не в соответствии со своими интересами и склонностями. Многие мужчины не любят свою работу, но не оставляют ее, мотивируя это тем, что «моя семья не поймет», «та профессия, которая мне нравится, плохо оплачивается»;

- давление данной нормы является более обременительным для тех мужчин, на чьем попечении находятся члены семьи. Зачастую такой мужчина в семье воспринимается исключительно как «денежный мешок»;

- обязанность приносить в семью большие деньги отрицательно влияет на исполнение мужчинами родительской (отцовской) роли.

Многие мужчины не могут на сто процентов соответствовать норме успешности и по этой причине имеют заниженную самооценку.

Другая составляющая мужской гендерной роли – это *норма твердости*. Она существует в нескольких формах: физической, умственной и эмоциональной.

Норма физической твердости – это стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен обладать физической силой и высокой биологической активностью.

²⁶⁶ Здравомыслова О. М. Указ. соч. С. 105.

С точки зрения Ш. Берн, действием данной нормы объясняется популярность в наши дни бодибилдинга. Самооценка мужчин, которые не являются физически сильными, но чувствуют, что окружающие ждут от них именно этого, может сильно страдать. В этом случае мужчины зачастую прибегают к следующим компенсаторным мерам:

- злоупотребление стероидами для наращивания мышечной массы;
- категорическое отрицание боли и отказ от медицинской помощи при физическом недомогании (некоторые исследователи считают это одной из причин меньшей продолжительности жизни мужчин по сравнению с женщинами);
- проявлению насилия (насилие является для мужчины, неспособного достичь успеха, единственным способом почувствовать себя сильным);
- безрассудное, рискованное, агрессивное, саморазрушительное поведение.

Действие этой нормы зачастую приводит к неконструктивному поведению, которое не только ограничивает возможности карьерного продвижения, но, разрушая здоровье и социальные связи мужчины, становится причиной краха карьеры.

Норма умственной твердости – стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен быть знающим и компетентным.

Мужчины с трудом признают, что они чего-то не знают и предпочитают не спрашивать совета. Человек, пытающийся соответствовать этой модели, начинает тревожиться, как только понимает, что чего-то не знает, отказывается признать свою неправоту и не может предположить, что кто-то может знать больше. Это может мешать процессу сбора информации и порождает серьезные межличностные проблемы, мешающие карьерному росту.

Норма эмоциональной твердости – это стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен испытывать мало чувств и быть в состоянии разрешать свои эмоциональные проблемы без помощи окружающих.

По данным современной науки, мужчины не менее эмоциональны, чем женщины, но могут быть менее экспрессивны, им позволительно выражение только одной сильной эмоции – злости. Вследствие этого мужчины получают меньшую эмоциональную поддержку, имеют меньше подлинно близких отношений. Это ограничивает возможности мужчины управлять стрессами, в том числе карьерными.

Норма антиженственности – стереотип, согласно которому мужчине следует избегать специфически женских занятий, видов деятельности и моделей поведения. У некоторых мужчин следование данной норме принимает форму фемифобии – страха показаться женственными.

Данная норма ограничивает мужчин в выборе профессии, а также делает их недостаточно успешными в тех сферах деятельности, которые требуют проявления «женских» качеств: доброжелательность, внимательное отношение к другим людям, сопереживание, недоминантный стиль общения и т. п. Кроме того, многие психологи отмечают, что эта норма мешает полноценному выполнению отцовской роли. Родительское поведение предполагает проявление нежности, заботы, постоянной эмоциональной поддержки. Такое поведение обычно связывается с женственностью, и многим мужчинам оно дается с трудом.

По мнению Дж. Плека, до 70-х годов XX века в науке господствовала теория мужской поло-ролевой идентичности, которая утверждала, что мужчины, чтобы быть здоровыми, должны соответствовать требованиям традиционной мужской гендерной роли. Мужчины, не демонстрирующие соответствующих интересов, установок, моделей поведения, считались нуждающимися в лечении. Дж. Плек выдвинул идею о дисфункциональности и противоречивости аспектов традиционной мужской гендерной роли. Например, от мужчины ожидается проявление большего контроля над чувствами, чем от женщин, и в то же время поощряется проявление злости и импульсивности, особенно в отношении других мужчин. По мнению данного исследователя, это приводит к внутреннему конфликту, названному *напряжением мужской гендерной роли*.

Другие исследователи также отметили, что, помимо позитивных аспектов мужественности (таких, как настойчивость и уверенность), для каждого конкретного мужчины существуют и негативные последствия традиционной социализации. Р. Айзлер указывает, что традиционная мужская гендерная роль часто оказывается причиной тревоги и стресса. В ситуациях, когда мужчине сложно поддерживать стандарт мужской роли или когда обстоятельства требуют от него проявления женских моделей поведения (например, заботы, сопереживания), которых просто нет в его репертуаре или они запрещены мужской ролью, возникает сильный стресс. Этот стресс Р. Айзлер называет *мужским гендерно-ролевым стрессом (МГРС)*. В исследованиях обнаружилось, что МГРС положительно коррелирует со злостью и повышенным уровнем тревоги у мужчин. Высокий уровень МГРС был обнаружен у мужчин, утративших роль основного кормильца в семье.

Сходные идеи были высказаны Дж. О'Ниллом, который описал *гендерно-ролевой конфликт* – психологическое состояние, проявляющееся в ситуациях, когда ригидные, сексистские или ограничивающие гендерные роли имеют негативные последствия или оказывают негативное влияние на человека и тех, кто с ним контактирует. Гендерно-ролевой конфликт

проявляется как во внутриличностной, так и в межличностной сферах. Он сопровождается тревогой, депрессией, снижением самооценки и стрессом. Снижается удовлетворенность отношениями, появляются конфликты на работе, всплывают вопросы власти и контроля в отношениях с близкими, возможны проявления насилия.

О'Нилл и его коллеги предложили модель гендерно-ролевого конфликта, включающую шесть паттернов:

1. Ограничение эмоциональности – трудность в выражении своих собственных эмоций или отрицание права других выражать эмоции;
2. Гомофобия;
3. Социализация контроля, власти и соревнования – потребность контролировать людей и ситуации и ориентация на опережение других;
4. Ограничение сексуального поведения и демонстрации привязанности.
5. Навязчивое стремление к соревнованию и успеху;
6. Проблемы с физическим здоровьем из-за неправильного образа жизни.

Таким образом, традиционная мужская гендерная роль рассматривается как источник психологического напряжения и как ограничение для самореализации современного мужчины.

Социологи и психологи отмечают, что в настоящее время мужская роль переживает глубокий кризис, вызванный переменами в обществе. Сегодня от мужчин ожидается поведение, выходящее за пределы традиционной гендерной роли. Возникла потребность реконструкции мужественности. В 1992 г. Левант высказал предположение, что «новый» мужчина будет: «Сильным, уверенным в себе и надежным. Он будет демонстрировать заботу, стремясь к людям, делая для них что-то и решая их проблемы. Он будет умело решать проблемы, в чем ему поможет настойчивость. Он будет логичен, а в жизни будет руководствоваться моралью. Но ему не будут чужды и эмоции. Он будет придавать большое значение своей эмоциональной жизни и ценить способность выражать свои чувства словами... Он будет понимать эмоции других и научится читать их малейшие нюансы. Он будет великолепно сочетать работу и любовь... Он будет таким отцом, о котором когда-то мечтал»²⁶⁷.

Как показали исследования, проведенные уже в XXI веке, эти прогнозы во многом оправдались. Современные исследователи отметили формирование новых моделей мужественности.

Еще в 1994 г. М. Симпсоном для обозначения нового типа мужчины был предложен термин «метросексуал». *Метросексуал* – это молодой, обес-

²⁶⁷ Берн Ш. Указ. соч. С. 190.

печенный человек, живущий в метрополисе или рядом с ним, тщательно заботящийся о своей внешности. М. Симпсон критично относился к таким мужчинам, считая их жертвами общества потребления.

Однако широкое распространение и новое толкование понятие «метросексуал» получило в 2003 г. после масштабного исследования «Будущее мужчин», проведенного в США М. Зальцман, А. Мататиа и Э. О'Райли²⁶⁸. Авторы данного исследования отметили, что метросексуальность стала массовым явлением. Современные мужчины относительно редко приписывают себе качества, соответствующие традиционной мужской гендерной роли, и очень часто признают в себе качества, ранее считавшиеся женскими. В частности, 74% респондентов назвали себя заботливыми, а уверенными в себе – только 39%, властными – 32%.

М. Зальцман, А. Мататиа и Э. О'Райли полемируют с М. Симпсоном, утверждая, что поведение метросексуала отражает не столько его тщеславие и претензии, сколько силу и смелость быть самим собой. Метросексуалы, по мнению данных исследователей, достаточно уверены в своей мужественности, чтобы принимать «женские» стороны своей личности. Они готовы выходить за рамки жестких гендерных стереотипов, которые довели над их отцами, и следовать своим интересам. Такое поведение не расценивается как женственное и нарциссическое. Оно признается результатом эволюции мужественности, адаптации к изменившемуся миру. Метросексуал понимается как культурный мужчина с хорошим вкусом.

Однако метросексуалы отличаются не только определенными вкусами в моде и стиле, они все чаще отказываются от таких традиционных мужских целей, как богатство и власть, и стремятся к тому, что раньше считалось традиционно женскими ценностями: дружба, любовь и счастливые, здоровые дети. Мужчины все чаще не только принимают идею общей финансовой ответственности супругов или партнеров, но и следуют ей на практике. Наиболее прогрессивными метросексуалами, по мнению упомянутых исследователей, являются политики.

Метросексуальность – результат изменений в гендерных отношениях, происходивших в течение последнего столетия. Сегодня востребованными являются более мягкие типы мужественности. Все более высоко ценятся глубина понимания, умение поддерживать беседу, общность интересов и т. п. Тем не менее, метросексуальность как тип мужественности в настоящее время не нашла всеобщего признания. Представителей данного типа мужчин критикуют за наличие конфликта между нарциссизмом и заботливостью, а также за эгоцентризм.

²⁶⁸ Зальцман М., Мататиа А., О'Райли Э. Новый мужчина: маркетинг глазами женщин. – СПб. : ИД «Питер», 2007.

М. Зальцман, А. Мататиа и Э. О'Райли обнаружили и описали еще один тип современного мужчины – *юберсексуал*. Частица «юбер» (Über) означает «быть величайшим», «быть лучшим».

От метросексуала юберсексуал отличается тем, что он лишен нарциссизма, не гипертрофирует значение занятий собственной внешностью, больше интересуется отношениями, чем самим собой. Внешность и поведение юберсексуала не вызывает сомнений в его гетеросексуальности. Юберсексуал – это мужчина, который знает, чего хочет и знает, как это получить. Он сам определяет самого себя, свои цели и потребности. Юберсексуал рассматривается как некий идеальный тип, пока редко встречающийся в современном обществе.

Таким образом, давление традиционной мужской гендерной роли ограничивает возможности самореализации мужчин в профессиональной сфере, значительным образом повышает стресс, испытываемый карьерно-ориентированными мужчинами (особенно в случае неудач в карьере), является причиной серьезных внутриличностных конфликтов, не позволяет развивать компетенции, важные для карьерной успешности. Новые типы мужественности расширяют возможности самореализации мужчин как в профессиональной, так и семейной сферах, снижают уровень стресса, обусловленного внутриличностными конфликтами. Однако они пока не являются доминирующими.

4.10.2. Проблема неконструктивного поведения

Переживая гендерно-ролевой стресс в случае неудач в карьере, мужчины склонны проявлять неконструктивное поведение, которое, в свою очередь, осложняет карьерные проблемы. Современные социологи и психологи объясняют эти особенности мужского поведения гендерными различиями в адаптации и преодолении трудностей.

Е. С. Балабанова, изучавшая гендерные стратегии совладания с жизненными трудностями²⁶⁹, отметила, что мужчины склонны к преодолению трудных ситуаций, но не к приспособлению к ним. В связи с этим, сталкиваясь с проблемой невозможности преодоления (особенно если это сочетается с трудностями соответствия требованиям гендерной роли, например, исполнения роли основного кормильца), они зачастую демонстрируют неконструктивное поведение, ведущее к перемещению на «социальное дно». К такому поведению относится:

²⁶⁹ Балабанова Е. С. Гендерные различия стратегий совладания с жизненными трудностями // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 26-35.

- стремление работать только на высокооплачиваемой работе или нигде;
- стремление работать непременно по специальности или нигде.

Деморализованные повторяющимися неудачами мужчины, в отличие от женщин, не понижают, а, наоборот, нереалистично завышают планку своих притязаний – «строят воздушные замки». При этом они отказываются от внешней поддержки, которая понимается как слабость и угроза чувству собственного достоинства.

Американский исследователь Р. Майджерс заметил, что мужчины, оказавшись в ситуации невозможности законными способами достичь стандарта мужественности, оказываются вынужденными доказывать свою гендерную принадлежность при помощи так называемой «компульсивной» мужественности, которая включает в себя эмоциональную и физическую жесткость, подчинение женщин и поведение, связанное с риском²⁷⁰. Ш. Берн считает компульсивную мужественность компенсаторной мужественностью, задача которой – компенсация чувства несостоятельности в профессиональной и экономической сферах.

Компенсаторная мужественность – это совокупность качеств, с помощью которых мужчины вынуждены компенсировать свое несоответствие общепринятому стандарту мужественности. Компенсаторная мужественность часто принимает форму стремления выглядеть «крутым». Р. Майджерс и Дж. Биллсон считают, что мужчина, стараясь предстать перед окружающими безэмоциональным и бесстрашным одиночкой, на самом деле скрывает под этой маской чувство слабого внутреннего контроля, недостаток внутренней силы, отсутствие стабильности, уязвленную гордость, сломанную веру в себя и хрупкую социальную компетентность²⁷¹. Когда мужчина не соответствует одному из аспектов мужской гендерной роли, он демонстрирует преувеличенную мужественность в другой области.

Компенсаторная мужественность может проявляться по-разному. В частности, чувство собственной несостоятельности часто заставляет мужчин демонстрировать мужественность путем насилия, агрессии. Другим проявлением компенсаторной мужественности является норма «посылай все к черту и вперед»²⁷². Эта норма подталкивает мужчин к совершению безрассудных, рискованных и агрессивных действий с целью демонстрации своей мужественности. Мужчины ведут себя рискованно и саморазрушительно. В нашем обществе весьма распространено злоупотребление алкоголем.

Неконструктивное поведение, являющееся следствием неудач в карьере, приводит к конфликтам, потере работы. В результате даже не очень

²⁷⁰ См. Берн Ш. Указ. соч. С. 172.

²⁷¹ См. Берн Ш. Указ. соч. С. 173.

²⁷² Там же. С. 175.

значительные отклонения от нормального течения карьерного процесса могут перерасти в катастрофные.

Российскими социологами было проведено обследование «социально-го дна», к которому были отнесены, в частности, нищие и бомжи²⁷³. Исследование показало, что «социальное дно» имеет преимущественно мужское лицо. При этом довольно существенную часть «дна» составляют лица со средним специальным и даже высшим образованием. Очень высок среди них процент алкоголиков. Таким образом, мужчины достаточно легко достигают социального «дна». Обратное же движение, как отмечает Н. М. Римашевская, в современном обществе является весьма маловероятным²⁷⁴.

Поэтому проблемы неконструктивного поведения являются одними из самых серьезных.

4.11. Гендерный подход в управлении карьерой

Гендерный подход предполагает, что различия в поведении и воспитании мужчин и женщин определяются не столько их физиологическими, биологическими, анатомическими особенностями, сколько социально-культурными факторами. Данный подход подразумевает учет гендерных особенностей при анализе социальных, психологических и экономических явлений. Гендерный подход ориентирует людей на партнерскую модель отношений. Отличительные особенности данной модели заключаются в следующем²⁷⁵:

- мужчины и женщины рассматриваются как равноправные субъекты, обладающие собственной ценностью и готовностью к взаимным уступкам;
- общение строится на равных;
- в ситуации разногласий и конфликтов реализуется переговорная модель поведения.

Кадровая политика в вопросах управления карьерой должна опираться на гендерную стратегию РФ.

4.11.1. Вопросы карьеры в гендерной стратегии Российской Федерации

В гендерной стратегии Российской Федерации, разработанной Министерством труда и социального развития, отмечено, что социальная стратегия, направленная на создание условий для устойчивого развития Российской

²⁷³ Римашевская Н. М. Бедность и маргинализация населения // Социологические исследования. – 2004. – № 4. – С. 33-44.

²⁷⁴ Там же.

²⁷⁵ Клещина И. С. Гендерный подход и равноправие в межличностных отношениях // Российские женщины и европейская культура : Материалы V конференции, посвященной теории и истории женского движения / Отв. ред. Г. А. Тишкин. – СПб., 2001. – С. 249-257.

Федерации, предполагает включение гендерной компоненты, так как в соответствии со ст. 19 Конституции Российской Федерации мужчина и женщина имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации.

Необходимость принятия гендерной стратегии определяется социальными проблемами, вызванными социально-экономическими и политическими преобразованиями в России. В современных условиях перед людьми открылись новые перспективы для широкого приложения человеческих способностей. Но в то же время от людей требуются высокие адаптационные возможности, которые существенно отличаются у мужчин и женщин.

Женщины в силу ряда социокультурных особенностей и традиций оказались в более трудном положении, чем мужчины. Хотя предшествующие времена позволяли многого достигнуть в обеспечении общественного равенства по полу, тем не менее женщины по-прежнему остаются в ряде важнейших областей жизнедеятельности «догоняющим полом» с недостаточным объемом прав и возможностей.

В сфере экономики мужчин, занятых на работах, связанных с повышенным риском для здоровья и жизни, больше, чем женщин; но женщины оказались вытесненными с высокооплачиваемых должностей, а порой и вовсе во внеправовое пространство «теневой экономики»; на неоплачиваемой работе женщины заняты больше, чем мужчины.

Гендерная политика государства должна быть направлена на преодоление всех форм и проявлений дискриминации по половому признаку.

Стратегия гендерного равенства ни в коей мере не может пониматься, как стратегия ликвидации гендерных различий. Ее главное предназначение - создание политических предпосылок и необходимых социальных условий для наиболее полной реализации природных способностей женщин и мужчин во всех сферах социальной жизни с целью обеспечения устойчивого развития общества.

В разделе *«Гендерно ориентированная экономическая политика и социально ответственный бизнес»* подчеркивается следующее.

Одним из основных направлений государственной гендерной политики в экономической области должна стать выработка новой концепции занятости, которая отвечает следующим требованиям:

- *во-первых*, базируется на анализе баланса трудовых ресурсов с учетом гендерной специфики отдельных регионов и секторов производства, а также данных мониторинга безработицы (как регистрируемой, так и не регистрируемой);

- *во-вторых*, призвана оптимизировать методы реструктуризации экономики в интересах снижения безработицы и преодоления гендерной

асимметрии на рынке труда, связанной, в частности, с доминирующей феминизацией занятости в наименее престижных областях производства;

- *в-третьих*, направлена на поддержание высокого уровня экономической активности женской рабочей силы в государственном и частном секторах производства (важной предпосылкой укрепления позиций женщин на рынке труда служат сложившиеся установки и опыт трудовой деятельности, приобретенные ими в условиях ведения плановых методов хозяйствования, готовность к профессиональной переподготовке и пожизненному обучению).

Показателями высокой гендерной хозяйственной культуры российского общества должны стать:

- выравнивание уровня оплаты труда между отраслями и снижение различий в характере и оплате труда между женщинами и мужчинами с безусловным соблюдением требования равной оплаты за равный труд;

- изменения в сторону гендерного равенства процентной доли, принадлежащей женщинам и мужчинам, или контролируемой ими собственности с учетом экономического положения регионов, их этнокультурной специфики и характерных для них национальных укладов жизни;

- повышение уровня занятости на основании принципов гендерного равенства;

- снижение уровня и масштабов безработицы с установкой на полное искоренение таких явлений, как очаговая или массовая безработица, имеющая в большинстве случаев признаки гендерной дискриминации;

- улучшение условий труда с учетом гендерной специфики и применения гибкого подхода к высвобождению женщин с тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда. Такое высвобождение предполагает строгое соблюдение работодателями обязательных стандартов в вопросах охраны здоровья мужчин и женщин и становится возможным при согласовании перечня запрещенных работ с женскими неправительственными организациями;

- разработка и осуществление федеральных и региональных государственных программ развития малого предпринимательства с обязательным выделением мер по развитию женского и семейного предпринимательства с организацией бизнес-инкубаторов;

- совершенствование консультативных и кредитных служб, специализирующихся в области мелкого и среднего предпринимательства, а также в области целевой поддержки женщин-предпринимателей;

- создание условий для трудовой деятельности и успешной карьеры лицам с семейными обязанностями с принятием особых мер по защите материнства и укрепления равенства между мужчиной и женщиной;

- развитие межгосударственных и национальных инфраструктур для поддержки малого и среднего предпринимательства, в том числе женского и семейного.

В гендерной стратегии подчеркивается, что кардинальное изменение доминирующей направленности государственной экономической политики с учетом ее гендерного измерения позволит «очеловечить» бизнес в России, придав ему характер *социально ориентированного предпринимательства*.

К основным характеристикам социально ориентированного предпринимательства относятся:

- усиление гуманитарной мотивации трудовой деятельности и самого бизнеса, что содействует переориентации крупного и среднего предпринимательства на поиск долгосрочных стратегий развития, в рамках которых оправданными с экономической точки зрения становятся инвестиции в "человеческий капитал";

- распространение и развитие укрепляющего институт семьи *семейного бизнеса*, наиболее перспективного в эпоху глобальной информатизации. Информационные технологии открывают возможность создания широкой сети рабочих мест «на дому» со свободным графиком работы и новыми формами разделения труда, а также повышают конкурентоспособность так называемых «виртуальных семейных фирм», ориентированных на солидарность поколений, поскольку в их деятельности могут принять участие все члены семьи, независимо от пола и возраста;

- вытеснение "силовых" и "командных" методов решения проблем в сфере управления бизнесом экономическими методами с развитием социального партнерства и духа взаимопомощи.

Основными препятствиями на пути к гендерной справедливости в сфере трудовой занятости и бизнеса являются:

- очевидная (полностью подтверждаемая статистикой) дискриминация женщин на разных этапах приватизации, что предопределило неравные стартовые возможности и сделало заведомо неконкурентоспособным бизнес подавляющего большинства женщин-предпринимателей;

- отсутствие компенсационных механизмов и отлаженной системы государственной поддержки женского предпринимательства, а также целевых инвестиций в его развитие;

- криминализация бизнеса эпохи первичного накопления, которая способствовала бурному развитию "теневой экономики", превратив крупный и, частично средний бизнес в современной России в чисто "мужское занятие";

- низкий уровень безопасности малого и среднего предпринимательства, защиты от рэкета, что также ставит мужчин и женщин в заведомо неравные условия;

- неразвитость механизмов финансирования, кредитования и инвестиционной поддержки малого и среднего бизнеса, в том числе женского предпринимательства;

- забюрократизированность в работе органов, регламентирующих деятельность субъектов предпринимательства и связанные с этим чрезмерная усложненность и противоречивость нормативно-правовой базы;

- несовершенство процедур регистрации предприятий и организаций, лицензирования предпринимательской деятельности и согласования проектной документации создаваемых предприятий, что связано с отсутствием обязательной гендерной экспертизы.

Если собственно рыночные отношения не могут преодолеть эти препятствия и служить универсальным регулятором экономически эффективного и справедливого в гендерном отношении порядка, то такую функцию в соответствии с конституционно закрепленным принципом социального государства призвана выполнять гендерно ориентированная экономическая политика государства.

В разделе *«Гендерный подход к планированию в сфере социальной политики»* отмечено, что в число задач стратегии также входит:

- повышение статуса и престижности неоплачиваемой работы по дому и уходу за детьми, стимулирование изменения ролевых функций в сторону более равномерного участия мужчин и женщин в выполнении этих обязанностей;

- повышение доли семейного бюджета, предназначенной для получения или повышения образования, обеспечения и улучшение медицинского обслуживания;

- увеличение числа женщин в местных организациях, в том числе женщин, занимающих в них высшие руководящие должности;

- восстановление социально-защитной роли государства по отношению к работникам с ребенком в возрасте до 1,5 лет в части режимов работы (ночные, сверхурочные, командировки, правила увольнения и трудоустройства) с соблюдением этих прав для отцов, воспитавших ребенка без матери;

- введение государственных мер поддержки женщин, оказавшихся в сложной ситуации по не зависящим от них причинам (например, включение в профессиональную деятельность после отпуска по уходу за ребенком и т. п.);

- защита прав женщин в неформальном секторе экономики, где особенно отчетливо проявляется дискриминация и насилие над женщинами;

- расширение участия женщин на местном уровне в программах подготовки кадров или сетевых организациях по сравнению с мужчинами.

4.11.2. Основные направления реализации гендерного подхода при управлении карьерой

Реализация гендерного подхода в управлении карьерой предполагает прежде всего *отказ от дискриминационных практик*. При этом первостепенное значение имеет обеспечение равных возможностей при найме и продвижении персонала.

Кадровые решения, касающиеся приема на работу и продвижения сотрудников, должны приниматься на основании анализа профессиональных качеств кандидатов. Технологии и методы, используемые при оценке кандидатов, не должны основываться на дискриминационной позиции. Критерии, по которым осуществляется оценка, должны быть обоснованы с точки зрения их влияния на эффективность профессиональной деятельности.

Для выявления дискриминационных практик при отборе и продвижении кадров Р. У. Монди, Р. М. Ноу и Ш. Р. Премо рекомендуют использовать *коэффициент отрицательного воздействия*²⁷⁶. Данный коэффициент определяется по формуле:

$$OB = \frac{n_w/N_w}{n_m/N_m} * 100\% ,$$

где n_w – количество женщин, принятых на работу (получивших повышение);
 n_m – количество мужчин, принятых на работу (получивших повышение);
 N_w – общее количество женщин-кандидатов, претендовавших на работу (повышение);
 N_m – общее количество мужчин-кандидатов, претендовавших на работу (повышение).

Если результат не превосходит 80%, делается вывод о наличии отрицательного воздействия (наличии дискриминационной практики).

Например, если в течение одного года в организацию обратились в поисках работы 1500 чел. (1000 мужчин и 500 женщин), а были приняты 400 чел. (300 мужчин и 100 женщин), то коэффициент отрицательного воздействия определяется следующим образом:

$$OB = (100/500) / (300/1000) * 100\% = 66,67\%$$

Следовательно, отрицательное воздействие существует.

В случае обнаружения отрицательного воздействия применяемая в организации технология набора (продвижения) сотрудников требует тщательного анализа и модернизации.

²⁷⁶ Монди Р. У., Ноу Р. М. И Премо Ш. Р. Указ. соч. С. 95.

В целях профилактики дискриминационных практик при наборе персонала Л. Джуэлл считает целесообразным введение ограничений тематики вопросов в анкетах, используемых для первичного отсева претендентов на должности²⁷⁷. В таких анкетах содержится общая информация, биографические данные. Ограничения касаются вопросов, которые могут сделать анкеты инструментом дискриминации. Рекомендуется отказаться от следующих вопросов:

- о семейном положении;
- о месте работы супруга;
- об организации присмотра за детьми.

Такие вопросы допускаются только при соблюдении следующих условий:

- если эти вопросы адресованы и мужчинам, и женщинам (а не только женщинам);

- ответы на данные вопросы имеют равный вес при принятии решения о приеме на работу как женщин, так и мужчин;

- ответы на эти вопросы не учитываются при принятии решения о приеме на работу, а информация нужна только для ведения документации.

Те же самые ограничения касаются структуры резюме и портфолио.

Гендерный подход предполагает создание равных условий для карьерного продвижения мужчин и женщин.

При планировании карьеры следует учитывать различия в типах карьеры и карьерного процесса у мужчин и женщин, а также различия факторов, влияющих на успешность мужской и женской карьеры.

При планировании карьеры женщин необходимо обратить особое внимание на следующие вопросы:

- согласование этапов карьеры женщины с этапами жизненного цикла семьи (рождением детей, значимыми этапами в воспитании детей и др.), а также этапами карьеры супруга. Это позволит избежать сопротивления членов семьи карьерному росту женщины, будет способствовать снижению ролевой перегрузки и снизит вероятность формирования синдрома суперженщины;

- обоснование оптимальной продолжительности перерыва в карьере. Это позволит предотвратить чрезмерное развитие конфликта работающей женщины, а также избежать стресса, вызванного рассогласованием между желаемым и реальным перерывами в карьере;

- изыскание возможностей совмещения отпуска по уходу за ребенком с решением задач профессионального роста (самообразование, телерабо-

²⁷⁷ Джуэлл Л. Указ. соч. С. 141.

та и др.). Это будет способствовать повышению у женщины уверенности в себе и в своем будущем, что немаловажно в случае прерванной карьеры.

Планирование карьеры мужчин требует особого внимания к профилактике мужского гендерно-ролевого стресса и гендерно-ролевого конфликта. Для этого на этапах карьеры, не предполагающих высокой оплаты труда, рекомендуется предусмотреть возможность дополнительных источников дохода (без отказа от основного вида профессиональной деятельности как сферы самореализации). Эти меры будут способствовать также профилактике неконструктивного поведения. При планировании карьеры мужчин также следует согласовать этапы карьеры с этапами жизненного цикла семьи, обращая внимание на те периоды, когда к мужчине предъявляются повышенные требования как к основному кормильцу в семье (появление детей, необходимость финансовых затрат на обеспечение карьерного роста жены и т. п.).

Гендерный подход в отношении развития карьеры персонала направлен на создание условий, равно благоприятных для развития как мужской, так и женской карьеры. Первостепенное значение здесь имеет формирование организационной культуры, ориентированной на гендерное равенство, не допускающей действие «стеклянного потолка», свободной от действия гендерных стереотипов, ограничивающих профессиональное развитие и самореализацию мужчин и женщин.

Для развития карьеры женщин представляются особенно важными:

- меры, направленные на повышение совместимости семьи и работы (гибкие условия труда и гибкие рабочие места и пр.);
- антистрессовые программы, позволяющие снизить влияние ролевой перегрузки;
- овладение навыками тайм-менеджмента (в связи с решением проблем ролевой перегрузки, ролевого конфликта работающей женщины).

Карьерное консультирование женщин по вопросам карьеры должно предполагать оказание помощи в решении проблем неуверенности в себе, преодолении страхов, оптимизации отношений с людьми, противодействующими и содействующими карьере женщин.

Для развития мужской карьеры важна профилактика неконструктивного поведения, в том числе антистрессовые программы и развитие навыков самоуправления стрессом, а также развитие коммуникативных навыков.

Вопросы и задания.

1. Что такое гендер? Перечислите известные вам гендерные характеристики индивида.

2. Что такое гендерные стереотипы и гендерные установки? Чем они различаются? Какие гендерные стереотипы вы считаете наиболее устойчивыми в современном обществе?

3. Используя опросник С. Бэм (приложение 16), проанализируйте наличие у себя фемининных и маскулинных качеств.

4. Что такое гендерный конфликт? Приведите примеры гендерных конфликтов на макроуровне, уровне межличностных отношений и на интраиндивидуальном уровне.

5. Что такое гендерное согласие и гендерная толерантность и гендерное равенство?

6. Приведите примеры дискриминации по полу. С какими дискриминационными практиками вы лично сталкивались?

7. Что такое гендерная сегрегация? Какие профессии и должности считаются «мужскими» и «женскими» в современном обществе?

8. Существуют ли значительные психологические различия между мужчинами и женщинами? Как вы относитесь к точке зрения, что женщины обладают меньшими способностями, и у нет деловых качеств, необходимых для достижения высокой успешности в сфере управления и бизнеса? Что такое «фундаментальная ошибка гендерной атрибуции»?

9. Что такое «гендерная социализация»? Какие институты социализации, с вашей точки зрения, транслируют наиболее жесткие гендерные стереотипы?

10. В чем различие «мужского» и «женского» стилей лидерства и руководства? Хотели бы вы работать под руководством женщины? Почему?

11. Что такое «гендерные границы»? Какие изменения гендерных границ Вы считаете наиболее существенными?

12. Что такое «гендерный контракт и гендерный уклад»? В каком типу гендерного уклада и контракта вы бы отнесли вашу семью? Как это влияет на возможности карьерного роста членов семьи?

13. В чем особенности женской гендерной роли? Накладывает ли она ограничения на возможности самореализации женщин в профессиональной сфере? Совместимы ли карьерные ориентации с женственностью?

14. Что такое ролевая перегрузка и ролевой конфликт работающей женщины? Насколько остро они проявляются в современном обществе? Каким образом можно снизить напряженность, вызванную этими причинами?

15. Что такое «стеклянный потолок»? Как он проявляется в вашей организации (на вашем предприятии)?

16. Какие из факторов, влияющих на успешность женской карьеры (сдерживающие карьерное продвижение, а также способствующие ему) вы считаете наиболее значимыми? Как вы относитесь к точке зрения Ш. Берн, что внешние факторы (социальные) значат больше, чем внутренние (психологические)?

17. Считаете ли вы правильным относить роль домашней хозяйки к типам карьеры? Обоснуйте свою позицию.

18. Какой тип карьеры вы считаете оптимальным для современной женщины? Почему?

19. Как вы относитесь к распространенной точке зрения: «Карьера для мужчины является реализацией возможностей, а для женщины – преодолением препятствий?»

20. Как вы считаете, совместим ли успех в карьере с полноценным исполнением женщиной роли матери? Какие условия способствуют гармонизации ролей матери и профессиональной женщины?

21. Накладывает ли традиционная гендерная роль ограничения на самореализацию мужчины в профессиональной сфере?

22. Как вы считаете, насколько в современном обществе распространены новые модели мужественности, описанные М. Зальцман, А. Мататиа и Э. О'Райли? Какие изменения в карьерных ориентациях мужчин могут произойти в случае утверждения этих моделей?

23. В чем суть гендерного подхода при управлении карьерой?

24. Какие положения гендерной стратегии Российской Федерации особенно важно учитывать при разработке системы управления карьерой?

25. Какие меры необходимо предпринять для обеспечения равных возможностей при найме и продвижении персонала в организации?

26. Рассчитайте коэффициент отрицательного воздействия для какой-либо категории работающих в вашей организации (например, для руководителей среднего звена). Можно ли сделать вывод о наличии дискриминации по полу?

27. Какие меры, направленные на создание гибких условий труда, внедрены в вашей организации? Какие вы считаете целесообразными? Для каких групп сотрудников? Возможно ли привлечение телеперсонала (теленадомников) в вашей организации? Желателен ли гибкий график?

28. Что предпринимается в вашей организации для поддержки семей сотрудников? Какие меры вы рекомендовали бы еще предпринять?

ГЛОССАРИЙ

Авторитет (фаза авторитета) – фаза профессионального продвижения, на которой человек становится мастером своего дела, уже хорошо известным в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране).

Адаптант (фаза адаптации) – фаза профессионального продвижения, на которой происходит привыкание молодого специалиста к работе.

Адепт (фаза адепта) – фаза профессионального продвижения, на которой человек уже освоил профессию и демонстрирует приверженность ей.

Ассесмент-центр – комплексный диагностический метод, основанный на использовании различных методов оценки: тестирования, кейс-интервью, деловых и ролевых игр и др

Атрибуция – приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия.

Аттестация – оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего занимаемой должности.

Аутплейсмент – это консультирование увольняемых сотрудников. Его часто называют также мягким или цивилизованным увольнением.

Базовые компетенции – компетенции, отражающие специфику определенной профессиональной деятельности.

Внутриорганизационная карьера – карьера, предполагающая последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть вертикальной, горизонтальной, центристремительной.

Высшая точка карьеры – высшая должность, существующая в конкретной организации.

Гендер – социальный пол; социальный статус и социально-психологические характеристики личности, которые связаны с полом и сексуальностью.

Гендерная асимметрия – неравенство возможностей мужчин и женщин в сферах занятости, образования, права и пр.

Гендерная идентичность – это аспект самосознания, описывающий переживание человеком себя как представителя определенного пола, осознание своей принадлежности к полу в социальном контексте.

Гендерная сегрегация – разделение сфер деятельности мужчин и женщин.

Гендерная социализация – процесс усвоения норм, правил поведения, установок в соответствии с культурными представлениями о мужчине и женщине в обществе.

Гендерная толерантность предполагает, что в межличностном взаимодействии мужчины и женщины должны стремиться к позиции сотрудничества, основанной на положительной оценке партнера, на признании его ценностных установок, достоинств и недостатков.

Гендерная установка – субъективная готовность к полотипичным формам и моделям поведения, стремление к исполнению ролей, ожидаемых от индивида определенного пола.

Гендерное равенство – равенство возможностей реализации природных способностей мужчин и женщин во всех сферах социальной жизни с целью обеспечения устойчивого развития общества.

Гендерное согласие – состояние, признак или процесс взаимодействия между гендерными субъектами, стремящимися иметь сходные ценности, потребности, интересы, цели.

Гендерно-ролевой конфликт – психологическое состояние, проявляющееся в ситуациях, когда ригидные, сексистские или ограничивающие гендерные роли имеют негативные последствия или оказывают негативное влияние на человека и тех, кто с ним контактирует.

Гендерные границы – это комплексные образования (физические, социальные, идеологические, психологические), устанавливающие различия и сходства как между мужчинами и женщинами, так и среди женщин, и среди мужчин.

Гендерные конфликты – конфликты, возникающие в случае нежелания или невозможности личности или группы людей соответствовать нормативным представлениям о гендерных ролях.

Гендерные отношения – это отношения между мужчинами и женщинами в обществе, рассматриваемые как на макроуровне (представители гендерных групп), так и на микроуровне (индивид, личность).

Гендерные роли – разновидность социальных ролей, в которых проявляется гендерная идентичность индивида и которые реализуются в дифференциации деятельности, статусов, прав и обязанностей индивидов в зависимости от их половой принадлежности.

Гендерные стереотипы – стандартизированные представления о моделях поведения и чертах характера, соответствующие понятиям «мужское» и «женское». Гендерные стереотипы составляют основу гендерных ролей.

Гендерный контракт – правила взаимодействия, права и обязанности, определяющие разделение труда по признаку пола в сферах производства и воспроизводства и взаимно ответственные отношения между мужчинами и женщинами.

Гендерный уклад – господствующие в обществе ценности и идеалы, касающиеся разделения труда между мужчинами и женщинами.

Гибкий график – это система, предоставляющая работнику при соблюдении определенных ограничений возможность самому выбирать время начала и окончания работы.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Дауншифтинг – отказ от карьеры, снижение карьерных притязаний.

Двухлинейная карьера – разновидность женской карьеры, сочетание карьеры домохозяйки и стабильной рабочей карьеры.

Деадаптационные отклонения карьерного процесса возникают в результате проблем приспособления к меняющимся условиям профессиональной деятельности. Для выхода из этого положения сотруднику недостаточно просто повысить активность, необходимы приобретение новых компетенций, перестройка способа деятельности, приведение его в соответствие с новыми требованиями.

Деловая карьера – 1) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере профессиональной деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения; 2) развитие и самореализация человека в профессиональной сфере.

Десантная карьера – преимущественно спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей в организационной структуре. Необходимость и длительность пребывания на замещаемой должности могут быть обусловлены различными причинами: потребностью оказания практической помощи и укрепления руководства организации, необходимостью обозначить прохождение должностной позиции для конкретной личности, создания или ликвидации организации и др. Для представителей такой карьеры, обычно не отличающихся профессиональной компетентностью, важен не сам процесс делания чего-либо, а факт замещения должности.

Дискриминация по половому признаку (sex discrimination) – это практика, посредством которой одному полу отдается предпочтение по сравнению с другим. В большинстве современных обществ имеет место благоприятствование мужчинам в ущерб женщинам.

Длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки.

Должностной рост – это замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой.

Затухающая (снижающаяся) карьера – заметное движение к более низкому социально-профессиональному статусу в организации.

Индивидуальный план карьеры – это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

Интернал (фаза интернала) – фаза профессионального продвижения, когда человек является опытным работником, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, отобранных для целей должностного продвижения и проходящих подготовку к замещению должностей, для которых они отобраны.

Карьера «лестница» – карьера, для которой характерно то, что каждую ступеньку служебной лестницы работник занимает фиксированное время.

Карьера – 1) род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения; 2) продвижение работника по служебной лестнице: изменение профессии, специальности, квалификации, статуса (должности), роли (обязанностей).

Карьера «змея» – постоянное перемещение работника внутри организации.

Карьера «перепутье» – перемещение работника только по результатам аттестации, проводимой регулярно.

Карьера вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии, повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда.

Карьера должностная – изменение преимущественно должностного статуса специалиста, его социальной роли.

Карьера межорганизационная – карьера, при которой работник проходит все стадии профессионального развития, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера неспециализированная – карьера, предполагающая приобретение опыта в разных сферах. Широко распространена в Японии и основана на мнении, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем несколько лет.

Карьера организационная – карьера, при которой работник проходит все стадии своего профессионального развития в одной организации.

Карьера профессиональная – преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной предметной профессиональной области, достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Карьера с множеством проб – карьера, предполагающая частую смену мест и профилей профессиональной деятельности.

Карьера скрытая – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

Карьера специализированная характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры в одной или в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным.

Карьера третьего возраста – карьера после достижения пенсионного возраста и выхода на пенсию.

Карьера «трамплин» – длительный подъем по служебной лестнице и резкий прыжок вниз (уход на пенсию).

Карьеризм – 1) отрицательное качество человека, который подчиняет всю свою профессиональную и общественную деятельность достижению цели продвижения по службе; 2) беспринципная погоня за достижением личных успехов в любых видах деятельности.

Карьерная среда – это достаточные условия для развития карьеры. Она включает целенаправленно созданные условия для карьерного продвижения персонала.

Карьерное плато – это положение, после которого маловероятно дальнейшее повышение уровня ответственности.

Карьерное пространство – необходимые условия для развития карьеры. Оно включает в себя условия, связанные со спецификой деятельности организации и влияющие на возможности развития карьеры.

Карьерные ориентации – базовые социальные и смыслообразующие установки, отражающие значимость карьеры для индивида, а также предпочитаемый им тип карьеры.

Карьерные притязания – уровень притязаний личности в отношении карьеры, т. е. сложность задач и желаемый уровень самооценки в отношении профессионального развития.

Карьерный потенциал личности – это совокупность субъективных факторов, определяющих карьерный процесс.

Карьерный потолок – это наиболее высокая профессиональная позиция (должность), на которую может претендовать конкретный работник в данной организации.

Карьерный процесс – движение субъекта трудовой деятельности в пространстве деловых, экономических, социальных и других отношений, в ходе которого происходит изменение его ролей и статусов, а также личного карьерного потенциала.

Карьерный тайм-аут – достаточно длительный перерыв в трудовой деятельности и карьере.

Карьерный тупик – это профессиональная позиция (часто промежуточная в карьерном плане), оказавшаяся недоступной в течение длительного времени (например, более высокая должность «занята» достаточно молодым и перспективным сотрудником).

Карьерный цикл работника – это периодически повторяющаяся последовательность этапов карьерного продвижения.

Карьерограмма – это документ, в котором в наглядной (графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия.

Катастрофные отклонения карьерного процесса, или «карьерный сброс» – полная остановка карьеры, существенное снижение статуса (например, в случае понижения в должности).

Ключевые компетенции – компетенции, необходимые для любой профессиональной деятельности, они связаны с успехом личности в быстро меняющемся мире.

Компенсаторная мужественность – совокупность качеств, с помощью которых мужчины вынуждены компенсировать свое несоответствие общепринятому стандарту мужественности.

Компульсивная мужественность – проявление мужчинами эмоциональной и физической жесткости, подчинение женщин и поведение, связанное с риском.

Конформность (конформизм) – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

Кризис двойной идентичности – стремление женщины соответствовать внесемейной модели поведения (профессиональная занятость вне дома) при одновременном сохранении патриархатной системы представ-

лений о женственности и женском предназначении (истинное предназначение женщины – семья, брак, дети).

Кризисные отклонения карьерного процесса – это стойкий перерыв в карьерном продвижении с угрозой полной его остановки.

Линейный карьерный процесс – равномерное и непрерывное поступательное развитие карьеры.

Локус контроля – качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности (поведения) либо собственным способностям и усилиям (интернальный или внутренний локус контроля), либо внешним силам (экстернальный или внешний локус контроля).

Маскулинность – нормативные представления о соматических, психологических и поведенческих свойствах, характерных для мужчин.

Мастер (продолжающаяся фаза мастерства) – фаза профессионального продвижения, на которой работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые не всем коллегам по плечу.

Медленная карьера – карьера, характеризующаяся продолжительным пребыванием в одной профессиональной позиции (примерно в 1,5-2 раза дольше, чем при нормальной карьере).

Механизм профессионально-должностного развития – согласованная совокупность средств и методов, обеспечивающих качественные изменения профессионального потенциала личности и адекватных ему способов его реализации как в интересах человека, так и органов власти. Ключевыми элементами данного механизма выступают средства и методы воздействия на процесс его профессионально-должностного развития.

Мимолетная (кратковременная) карьера – перемещение с одного вида деятельности на другой происходит стихийно, без видимой целенаправленности.

Модель партнерства – сотрудничество при решении задач управления персоналом трех сторон (работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов (кадровой службы).

Монотонная (стабильная) карьера – карьера, при которой сотрудник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и по его достижении не стремится к движению в организационной иерархии даже при наличии возможностей для профессионального совершенствования и улучшения своего социально-профессионального статуса и материального положения.

Мужской гендерно-ролевой стресс – тревога и напряжение, возникающие в ситуациях, когда мужчине сложно поддерживать стандарт мужской роли или когда обстоятельства требуют от него проявления женских моделей поведения (например, заботы, сопереживания).

Наставник (фаза наставничества) – фаза профессионального продвижения, на которой авторитетный мастер своего дела «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Нелинейный карьерный процесс – карьерное продвижение, осуществляемое скачками, с перерывами, возможны этапы застоя и спада.

Непрерывное образование – система образования, охватывающая все этапы деловой карьеры.

Непрерывное опережающее образование – развитие человека не только как субъекта профессиональной деятельности, но и как личности, причем новые компетенции должны быть выработаны прежде, чем будет необходима их непосредственная практическая применимость и востребованность.

Нестабильная карьера – чередование профессиональных проб и периодов стабильной работы.

Норма антиженственности – стереотип, согласно которому мужчине следует избегать специфически женских занятий, видов деятельности и моделей поведения.

Норма умственной твердости – стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен быть знающим и компетентным.

Норма успешности/статуса – это гендерный стереотип, утверждающий, что социальная ценность мужчины определяется величиной его заработка и успешностью на работе.

Норма физической твердости – стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен обладать физической силой и высокой биологической активностью.

Норма эмоциональной твердости – стереотип мужественности, согласно которому мужчина должен испытывать мало чувств и быть в состоянии разрешать свои эмоциональные проблемы без помощи окружающих.

Нормальная карьера – это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии по мере постепенно накапливающегося профессионального опыта (продолжительность пребывания в одной профессиональной позиции – 3-5 лет).

Нормальный карьерный процесс – определяется непрерывностью возрастания продуктивности профессиональной деятельности сотрудников в связи с их сбалансированным квалификационным и должностным продвижением.

Обогащение работы – наделение работников большей ответственностью и предоставление им больших возможностей в принятии решений, касающихся планирования, распорядка их работы и контроля своей работы.

Обычная карьера – после периода обучения следует серия профессиональных проб, которая заканчивается стабильной службой.

Опережающее образование – образование, нацеленное на подготовку к решению проблем последующих этапов карьеры.

Оптант (фаза оптации) – фаза профессионального продвижения, на которой человек обеспокоен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор.

Планирование карьеры – это постановка карьерных целей и определение способов их реализации.

Планирование карьеры на индивидуальном уровне – составление плана карьеры для конкретного сотрудника на основании соотнесения его личных целей и потребностей с возможностями их реализации.

Планирование карьеры на организационном уровне – это определение организацией путей и направлений развития персонала.

Планирование продвижения по должности – определение целей развития должностной карьеры и средств их достижения.

Показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

Показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры.

Портфолио карьерного продвижения (ПКП) – это технология планирования профессиональной карьеры. ПКП представляет собой пакет документов в бумажном и/или электронном варианте, который отражает все достижения студента (как академические – учебные, так и личные). Портфолио составляется в таком ключе, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с научными руководителями, преподавателями и кураторами в вузе в период обучения, а также с потенциальными работодателями после окончания высшего учебного заведения.

Преемники или дублеры – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Прерывающаяся или прерванная карьера – вид женской карьеры, работа до замужества, затем перерыв в связи с рождением и воспитанием детей, затем возвращение к работе.

Профессиональная деформация – профессионально нежелательные качества, порождаемые выполнением одной и той же профессиональной деятельности и затрудняющие взаимодействие человека в социуме, особенно в непрофессиональной сфере.

Профессиональная компетентность – обладание специфическими способностями, включающими в себя личностные черты и характеристики поведения, значимые для данной деятельности; способность получать высокие результаты в определенной деятельности; наличие не только знаний, но и умений применять эти знания на практике.

Профессионально-должностное развитие – процесс наполнения профессионального опыта человека новым содержанием (знаниями, умениями, навыками, компонентами психологического опыта), приобретаемыми в результате трудовой деятельности по мере должностного продвижения.

Профессиональное выгорание – долговременная стрессовая реакция, или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности.

Развитие карьеры – целенаправленная деятельность по созданию условий для успешного должностного и профессионального продвижения персонала.

Развитие карьеры на индивидуальном уровне – это процесс реализации карьерных планов сотрудников.

Развитие карьеры на организационном уровне – формирование и развитие карьерной среды и карьерного пространства организации

Расширение диапазона работы – это метод, позволяющий сделать фронт работ более обширным за счет увеличения выполняемых задач. Как правило, это задачи той же степени сложности и требующие той же самой квалификации, что и задания, выполняемые первоначально.

Резерв на замещение руководящих должностей (резерв кадровый) – совокупность инициативных специалистов, отобранных для целей должностного продвижения и проходящих подготовку к занятию должностей для которых они отобраны.

Ролевой конфликт работающей женщины – комплекс субъективных негативных переживаний, возникающих при отрицательной оценке женщиной того, как она справляется с совмещением ролей в профессиональной и семейной сферах.

Ротация – перемещение «по горизонтали», назначение работника на должность того же должностного уровня, но с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

Самооценка – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Синдром суперженщины – стремление женщины «иметь в жизни все» и добиваться высокой успешности во всех сферах одновременно: карьера, замужество, воспитание детей.

Система регистрации вакансий – система оперативного информирования сотрудников организации о вакантных рабочих местах и должностях

и осуществления сбора заявлений на замещение этих вакансий от всех заинтересованных.

Система служебно-профессионального продвижения – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Скоростная карьера – карьера, характеризующаяся стремительным, но все же последовательным должностным перемещением по вертикали организационной структуры. По времени пребывания в должности при этом типе карьеры в 2-3 раза меньше, чем при нормальной карьере. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся сотрудников.

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Социотехническое планирование работы – согласование человеческих и технологических компонентов деятельности. Особое внимание в этом подходе уделяется планированию командной работы.

Специальные компетенции – отражают специфику конкретной сферы профессиональной деятельности.

Спиральная карьера – карьера, предполагающая перемену видов деятельности (с переходами и без переходов между рабочими местами разного социального ранга).

Стабилизационная (платообразная) карьера – карьера, при которой личность растет до определенного уровня и остается на нем длительное время – более восьми лет.

Стабильная карьера – карьера, при которой субъект после обучения сразу же вступает в профессию и неизменно следует этому выбору.

Стеклянный потолок – искусственно созданные барьеры, основанные на предрассудках, которые не позволяют квалифицированным работникам, в первую очередь женщинам, продвигаться по службе и занимать руководящие посты в своих организациях.

Страх успеха – в ситуациях соперничества, особенно когда в них задействованы значимые мужчины, у женщины появляется ощущение тревоги (страха), что она может добиться успеха.

Стресс организационный – стресс, возникающий вследствие негативного влияния на работника той организации, в которой он трудится.

Стресс профессиональный – стресс, возникающий из-за причин, связанных с профессией, родом или видом профессиональной деятельности.

Стресс рабочий – стресс, возникающий по причинам, связанным с работой: условиями труда, местом работы.

Телеработа – вид занятости (гибкого рабочего места), при котором работники по крайней мере один рабочий день в неделю осуществляют трудовые обязанности «на дому», используя для коммуникации с организацией факс, телефон, электронную почту.

Толерантность – активное отношение к миру, которое предполагает сознательное признание прав и свобод другого, вне зависимости от его этнических, религиозных или гендерных характеристик и безотносительно к его силе или слабости.

Управление карьерой – комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Уровень притязаний – 1) уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная цель); 2) выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате переживания успеха или неуспеха ряда действий; 3) желаемый уровень самооценки личности.

Фасилитация – повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие воображаемого или реального присутствия другого человека.

Фемининность – нормативные представления о соматических, психологических и поведенческих свойствах, характерных для женщин.

Феномен взаимной жертвы – гендерные отношения, при которых мужа ради того, чтобы обеспечить семью, отказываются от профессиональной самореализации, а жены, напротив, работают ради самореализации, но не претендуют на высокие заработки.

Фрустрация – психическое состояние переживания неудачи, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к некоей цели.

Фундаментальная ошибка гендерной атрибуции – склонность женщин приписывать причины своих успехов внешним факторам (например, везению), а неудач – внутренним.

Функциональные отклонения карьерного процесса – временные задержки в карьерном продвижении, существенно не нарушающие стратегической линии карьеры).

Целевая (линейная) карьера – карьера, при которой сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

Центростремительная карьера – движение к ядру, руководству организации, например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Цикл управления карьерой – это периодически повторяющиеся процедуры проектирования, разработки и осуществления целенаправленного воздействия на карьерный цикл работника.

Экзистенциальная кризисная ситуация – разновидность внутриличностного гендерного конфликта. Это состояние, которое возникает, когда в условиях жесткого закрепления значимой социальной роли за каким-либо полом человек не имеет возможности ее исполнения.

Эмпатия – понимание другого человека путем эмоционального вчувствования в его переживания.

Я-концепция – относительно устойчивая, в большей или меньшей степени осознанная, переживаемая как неповторимая система представлений индивида о самом себе, на основании которой он строит свое взаимодействие с другими людьми и относится к себе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверин, А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А. Н. Аверин ; – 3-е изд. – М. : Флинта : МПСИ, 2005.
2. Автоматизированная система психологической оценки кадров (АСПОК). – М. : МПС РФ, Российская Академия путей сообщения, 1996.
3. Агеев, В. С. Психологические и социальные функции полоролевых стереотипов / В. С. Агеев // Вопросы психологии. – 1987. – № 2. – С. 42-47.
4. Акмеология : Учебник / Под общ. редакцией А. А. Деркача. – М. : Изд-во РАГС, 2002.
5. Аксенова, Е. А. Управление персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Н. Ф. Лукьянова, М. В. Талан. – М. : ИПК госслужбы, 1997.
6. Алешина, Ю. Е. Ролевой конфликт работающей женщины / Ю. Е. Алешина, Е. В. Лекторская // Вопросы психологии. – 1989. – № 5. – С. 34.
7. Алешина, Ю. Е. Цикл развития семьи: исследования и проблемы / Ю. Е. Алешина // Психология семьи : хрестоматия (составитель – Д. Я. Райгородский). – Самара : Издательский дом «БАХРАХ-М», 2002.
8. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика / В. М. Анисимов. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2003.
9. Апон, М. Е. Профессиональная карьера как инструмент повышения качества человеческих ресурсов / М. Е. Апон // Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара / под ред. проф. А. С. Горшкова, проф. В. И. Данилова, проф. В. А. Волкова, доц. Ю. П. Байер. – СПб. : Изд-во СЗАГС, 2009. – С. 15-21.
10. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ.] Под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2009.
11. Арутюнян, М. Русские семьи: стратегии выживания / М. Арутюнян, О. Здравомыслова // Семья в России. – 1995. – № 3-4. – С. 88-100.
12. Аширов, Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.
13. Балабанова, Е. С. Гендерные различия стратегий совладания с жизненными трудностями / Е. С. Балабанова // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 26-35.

14. Барсукова, С. Ю. Модели успеха женщин советского и постсоветского периодов: идеологическое мифотворчество / С. Ю. Барсукова // Социологические исследования. – 2001. – № 2. – С. 75-82.
15. Берн, Ш. Гендерная психология / Ш. Берн. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001.
16. Бодалев, А. А. Психология о личности / А. А. Бодалев. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1988.
17. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2008.
18. Водопьянова, Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – СПб. : Питер, 2005.
19. Гаврилица, О. А. Чувство вины у работающей женщины / О. А. Гаврилица // Вопросы психологии. – 1998. – № 4. – С. 29-34.
20. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала : учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003.
21. Глуценко, Е. В. Теория управления: Учебный курс / Е. В. Глуценко. – М. : Вестник, 1997.
22. Голод, С. И. Моногамная семья: кризис или эволюция? / С. И. Голод // Социально-политический журнал. – 1995. – № 6. – С. 57-63.
23. Голод, С. И. Современная семья: плюрализм моделей / С. И. Голод // Социологический журнал. – 1996. – № 3/4. – С. 99-108.
24. Горлач, М. Г. Гендерный аспект семейно-ролевого диссонанса / М. Г. Горлач // Социологические исследования. – 2002. – № 1. – С. 135-136.
25. Горшкова, В. В. Взрослый как субъект непрерывного профессионального образования / В. В. Горшкова ; монография. – СПб. : ГНУ ИОВ РАО, 2004.
26. Горшкова, В. В. Образование взрослых в контексте социально-институциональных перемен / В. В. Горшкова // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2004. – № 1. – С. 9-12.
27. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под общей ред. В. П. Иванова. – М. : Издательство «Известия», 2003.
28. Гуревич, А. М. Ассессмент: принципы подготовки и проведения / А. М. Гуревич. – СПб. : Речь, 2005.
29. Деркач, А. А. Акмеологические основания развития профессиональной компетентности кадров управления / А. А. Деркач, Е. В. Куликова, Е. В. Селезнева. – Псков : ПОИПКРО, 2007.
30. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер [пер. с англ.]. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004.

31. Джейс, Ф. Л. Самоисполняющиеся пророчества: гендер с социально-психологической точки зрения / Ф. Л. Джейс // Сексология. – СПб. : Питер, 2001. – С. 144-161.
32. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. Учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб., 2001.
33. Дружинин, В. Н. Психология семьи / В. Н. Дружинин. – М. : «КСП», 1996.
34. Друкер, П. Эффективное управление / П. Друкер [пер. с англ.]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998.
35. Дынин, П. И. Женщина и карьера / П. И. Дынин // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клециной. – СПб. : Питер, 2003.
36. Егоршин, А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин ; – 6-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИМБ, 2007.
37. Елизарова, Е. Н. Образование взрослых в России: проблемы и приоритеты развития / Е. Н. Елизарова // Академический вестник ИОБ РАО «Человек и общество». – № 1. – 2005. – С. 10-15.
38. Емельянов, Е. Н. Психология бизнеса / Е. Н. Емельянов, С. Е. Поварничина – М. : АРМАДА, 1998.
39. Зайцев, Г. Г. Управление персоналом : Учебное пособие. – СПб. : Изд-во «Северо-Запад», 1998.
40. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М. : Издательский центр «Академия», 2007.
41. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : Учебник. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2006.
42. Зальцман, М. Новый мужчина : маркетинг глазами женщин / М. Зальцман, А. Мататиа, Э. О'Райли. – СПб. : ИД «Питер», 2007.
43. Здравомыслова, О. М. Российская семья в 90-е годы: жизненные стратегии мужчин и женщин. // Гендерный калейдоскоп. Курс лекций / под ред. М. Малышевой. – М. : Academia, 2001. – С. 473-489.
44. Здравомыслова, О. М. Семья и общество: гендерное измерение российской трансформации / О. М. Здравомыслова. – М. : Едиториал УРСС, 2003.
45. Иванова, С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С. В. Иванова ; – 2-е издание. – М. : Эксмо, 2008.
46. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2008.
47. История и современные проблемы управления персоналом. Учебное пособие / под ред. доц. В. И. Данилова. – СПб. : Нева, 1999.

48. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами : Учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003.
49. Кабаченко, Т. С. Психология управления : Учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2000.
50. Каптерев, П. Ф. Родители и дети / П. Ф. Каптерев // Семейное воспитание : Хрестоматия. – М. : Издательский центр «Академия», 2001.
51. Карabanова, О. А. Психология семейных отношений и основы семейного консультирования : Учебное пособие / О. А. Карabanова. – М. : Гардарики, 2004.
52. Карпов, А. Н. Психология менеджмента / А. Н. Карпов. – М., 1999.
53. Карр-Руфино, Н. Успешная женщина / Н. Карр-Руфино. – Ростов н/Д : «Феникс», 2005.
54. Касимова, Т. В. Проблемы духовно-нравственного воспитания в семье Т. В. Касимова, Е. В. Храброва, Е. Г. Щукина // Семья в современном социуме (конец XX-начало XXI вв.). Монография в 2-х частях. – Вологда : ООО ПФ «Полиграфист», 2007.
55. Кибания, А. Я. Основы управления персоналом : Учебник / А. Я. Кибания ; – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2007.
56. Киселева, Е. В. Гендерные аспекты управления карьерой / Е. В. Киселева // Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практической конференции (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). – Вологда, 2004. – С. 50-53.
57. Киселева, Е. В. Карьерные ориентации современных женщин / Е. В. Киселева // Актуальные проблемы развития малого и среднего бизнеса: Материалы IV межрегиональной научно-практической конференции. Научный редактор – д. п. н., проф. Т. В. Лодкина. – Вологда, ВИБ, 2004. – С. 20-23.
58. Киселева, Е. В. Роль агентов социализации в формировании карьерных ориентаций студентов / Е. В. Киселева // Взаимодействие науки, образования, экономики и права – фундамент подготовки конкурентоспособного специалиста: Материалы V межрегиональной научно-практической конференции / Под общей редакцией д. п. н., проф. Т. В. Лодкиной. – Вологда : ИЦ ВГМХА, 2005. – С. 86-90.
59. Киселева, Е. В. Особенности проявления феномена «стеклянного потолка» в России / Е. В. Киселева // Актуальные проблемы управления и экономики: история и современность. Материалы научной конференции (г. Вологда, 31 марта – 1 апреля 2006 г.). – Вологда : Легия, 2006. – С. 292-297.
60. Киселева, Е. В. Характеристика стилей воспитания в семьях карьерно-ориентированных женщин / Е. В. Киселева // Актуальные проблемы современной педагогики: материалы семинара молодых ученых, посвященно-

го 60-летию МосГУ / Под общ. ред. д. п. н., профессора В. А. Ситарова, д. п. н., проф. Т. В. Лодкиной. – М., 2004. – С. 46-56.

61. Киселева, Е. В. Влияние карьерных ориентаций женщин на воспитание детей в семье / Е. В. Киселева, Т. В. Лодкина // Семья в современном социуме (конец XX– начало XXI века). Монография в 2-х частях / Под общ. ред. д. п. н., проф. Лодкиной Т. В. – 2-е изд. – Вологда : ООО «Полиграфист», 2007. – С. 358-421.

62. Киселева, Е. В. Семейный уклад и карьера. Учебное пособие для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева, О. Е. Черствая. – Вологда-Москва : Русь, 2005.

63. Клецина, И. С. Гендерный подход и внутриличностные конфликты / И. С. Клецина // Женщина. Образование. Демократия: Материалы 2-й международной междисциплинарной научно-практической конференции. – Минск : ООО Энвила. – М., 2000. – С. 275-279.

64. Клецина, И. С. Гендерный подход и равноправие в межличностных отношениях / И. С. Клецина // Российские женщины и европейская культура: Материалы V конференции, посвященной теории и истории женского движения / Отв. ред. Г. А. Тишкин. – СПб., 2001. – С. 249-257.

65. Клецина, И. С. Психология половых различий в контексте гендерных исследований / И. С. Клецина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://giacgender.narod.ru/n2t2.htm> – Загл. с экрана.

66. Климов, Е. А. Психология профессионала. Избранные психологические труды / И. С. Клецина. – М. : МПСИ, 2007.

67. Кодрингтон, Г. Как работать с людьми разных поколений? / Г. Кодрингтон [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://abital.ru/articles/482> – Загл. с экрана.

68. Козина, И. М. Что определяет статус «кормильца» семьи? / И. М. Козина // Социологические исследования. 2000. № 11. С. 83-89.

69. Коростылева, Н. Н. Социальные гендерные отношения: путь к согласию / Н. Н. Коростылева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifpc.ru/index.php?cat=165> – Загл. с экрана.

70. Крегер, О. Типы людей / О. Крегер, Дж. М. Тьюсон. – М. : АСТ : Астрель, 2007.

71. Лучшие HR решения: сб. ст. – М. : Вершина, 2006.

72. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс [Пер. с англ. 7-го изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999.

73. Макаренко, А. С. О «Книге для родителей» / А. С. Макаренко // Собр. соч. : в 8 т. – М. : Педагогика, 1986. – Т. 7. С. 145-157.

74. Макарова, И. К. Управление персоналом : Учебник / И. К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2002.

75. Малинин, Е. Д. Философия жизненного успеха / Е. Д. Малинин. – М.-Воронеж : МОДЭК, 1999.
76. Мани, Д. Ориентация / Д. Мани, П. Такер // Сексология. – СПб. : Питер, 2001. – С. 126-133.
77. Марон, А. Е. Вызовы времени и проблема опережающего образования взрослых / А. Е. Марон, Л. Ю. Монахова // Академический вестник ИОВ РАО «Человек и общество». – 2004. – № 1. – С. 38-42.
78. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : Учебное пособие / Е. В. Маслов ; под ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 1999.
79. Маусов, Н. К. Управление карьерой : Учебное пособие / Н. К. Маусов, Д. А. Безделов. – М., 1999.
80. Машков, В. Н. Психология управления : учебное пособие / В. Н. Машков. – СПб., 2000.
81. Мещеркина, Е. Ю. Социологическая концептуализация маскулинности / Е. Ю. Мещеркина // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 15-25.
82. Михайлов, М. И. Женщины, их воспитание и значение в семье и обществе / М. И. Михайлов // Антология политической мысли России первой половины XIX века / сост. п. А. Лебедев. – М. : Педагогика, 1987.
83. Могилевкин, Е. Портфолио карьерного продвижения как современная технология планирования и развития карьеры выпускников вузов / Е. Могилевкин // Управление персоналом. – 2006. – № 5. – С. 26-29.
84. Монди, Уэйн Р. Управление персоналом / Уэйн Р. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо [пер. с англ.] ; Под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004.
85. Мордовин, М. Управление человеческими ресурсами / М. Мордовин. – СПб.-М : ИНФРА-М. – 1999.
86. Мотивационный менеджмент / Э. А. Уткин. – М., 1999.
87. Музыченко, Р. В. Управление персоналом. Лекции : Учебник для студентов высш. учеб. заведений / Р. В. Музыченко. – М. : Издательский центр «Академия», 2003.
88. Мурашов, М. Как заставить сотрудников поверить в себя? / М. Мурашов // Кадровый менеджмент. – 2000. – № 2. – С. 67-69.
89. Мучински, П. Психология. Профессия. Карьера / П. Мучински ; – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004.
90. Мягконосова, Т. Р. Особенности развития женской карьеры традиционного типа в современных условиях / Т. Р. Мягконосова, Е. В. Архипова // Управление. Экономика. Кадровый менеджмент : Сборник научных студенческих работ. 2007-2008 гг. – Вологда : Филиал СЗАГС в г. Вологде, 2008. – С. 115-122.

91. Обозов, Н. Н. Психология менеджмента / Н. Н. Обозов. – СПб., 1997.
92. Овчарова, Р. В. Психологическое сопровождение родительства / Р. В. Овчарова. – М. : Изд-во Института психологии психотерапии, 2003.
93. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : Учебник / Ю. Г. Одегов ; – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство «Альфа-пресс», 2008.
94. Ожигова, Л. Н. Исследование гендерной идентичности и гендерных стереотипов личности / Л. Н. Ожигова // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2003.
95. Опережающее профессиональное образование государственных служащих: Технологический поиск. – М. : Изд-во РАГС, 2008.
96. Организационное поведение : Учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006.
97. Палуди, М. Психология женщины / М. Палуди. – СПб. : Прайм - ЕВРОЗНАК, 2003.
98. Персональный менеджмент : Учебник / С. Д. Резник [и др.] ; под общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза : Изд-во ПГАСА, 2000.
99. Плотникова, А. Планирование и управление служебной карьерой / А. Плотникова // Кадры. – 1996. – № 11. – С. 34-38.
100. Поляков, В. А. Технология карьеры / В. А. Поляков. – М. : Дело Лтд., 1995.
101. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология : учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб., 2000.
102. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001.
103. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова ; – 2-е изд. доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004.
104. Психология управления персоналом : Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005.
105. Пушкарева, Н. Л. Русская женщина: история и современность. Два века изучения «женской темы» русской и зарубежной наукой. 1800-2000: материалы к библиографии / Н. Л. Пушкарева. – М. : Научно-издательский центр «Ладомир», 2002.

106. Пфау-Эффингер, Б. Культурные перемены и семейная политика в Восточной и Западной Германии / Б. Пфау-Эффингер // Социологические исследования. – 2003. – № 10. – С. 67-77.
107. Пфау-Эффингер, Б. Опыт кросс-национального анализа гендерного уклада / Б. Пфау-Эффингер // Социологические исследования. – № 11. – 2000. – С. 24-36.
108. Резник, С. Д. Управление личной карьерой : Учебное пособие для вузов / С. Д. Резник, И. А. Игошина, В. С. Резник ; под общ. ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М. : Логос, 2005.
109. Резник, С. Д. Управление личной карьерой : Учебное пособие для вузов / С. Д. Резник, И. А. Игошина, В. С. Резник ; под общ. ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М. : Логос, 2005.
110. Римашевская, Н. М. Бедность и маргинализация населения / Н. М. Римашевская // Социологические исследования. – 2004. – № 4. – С. 33-44.
111. Романов, В. Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика / В. Л. Романов. – М. : РАГС, 1997.
112. Рыбцова, Л. Л. Общественно-политическая активность женщин / Л. Л. Рыбцова // Социологические исследования. – 2001. – № 4. – С. 78-79.
113. Самоукина, Н. Карьера без стресса / Н. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003.
114. Самоукина, Н. Управление персоналом: российский опыт / Н. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003
115. Самыгин, С. И. Психология управления : Учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д. : Изд-во «Феникс», 1997.
116. Семикова, Н. С. Влияние социально среды на карьерный рост персонала / Н. С. Семикова // Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: Москва-Питер». – СПб. : ИМАТОН, 2003. – С. 164-168.
117. Силласте, Г. Г. Гендерная социология: состояние, противоречия, перспективы / Г. Г. Силласте // Социологические исследования. – 2004. – № 9. – С. 77-84.
118. Синягин, Ю. В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала. Монография / Ю. В. Синягин. – М. : Изд-во РАГС, 2009.
119. Скавитин, А. В. Телеработа в мировой экономической практике / А. В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 6. – С. 108-117.
120. Служебная карьера. Монография / А. М. Емельянов, В. В. Воронов, В. И. Кушлин, Б. Е. Пеньков, В. В. Петров. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998.

121. Служебная карьера / А. С. Гусева [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1998.
122. Служебная карьера / Под редакцией Е. В. Охотского. – М. : Экономика, 1998.
123. Солodников, В. В. Социально дезадаптированная семья в контексте общественного мнения / В. В. Солodников // Социологические исследования. – 2004. – № 6. – С. 76-84.
124. Сотникова, С. И. Управление карьерой / С. И. Сотникова. – М. : ИНФРА-М. – 2001.
125. Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2007.
126. Стрекалова, Н. Д. Управление персоналом : Учебное пособие / Н. Д. Стрекалова, Г. К. Копейкин. – СПб. : Изд-во СПб.ГУП, 2004.
127. Суковатая, В. А. Бизнес-леди: мифы и реальность / В. А. Суковатая // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 69-76.
128. Сыманюк, Э. Э. Профессиональные деформации у менеджеров / Э. Э. Сыманюк // Управление персоналом. – 2004. – № 22. С. 43-47.
129. Сысенко В. А. Чувство собственного достоинства и устойчивость брака// Психология семьи : хрестоматия (составитель – Д. Я. Райгородский). – Самара : Издательский дом «БАХРАХ-М», 2002. – С. 576-638.
130. Тайгер, П. Делай то, для чего ты рожден / П. Тайгер, Б. Бэррон-Тайгер. – М. : АСТ :Астрель, 2005.
131. Темкина, А. А. Советские гендерные контракты и их трансформация в современной России / А. А. Темкина, А. Роткирх // Социологические исследования. – 2002. – № 11. С. 4-15.
132. Темплар, Р. Правила карьеры: Все, что нужно для служебного роста / Р. Темплар [пер. англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
133. Теория управления : Учебник / под ред. Л. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : Изд-во РАГС, 2004.
134. Теория управления : Учебник / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкото. – 2-е изд., доп. – М. : Финансы и статистика, 2005.
135. Технологии кадрового менеджмента : Учебно-практическое пособие / под ред. И. В. Машуровой. – М. : ИКЦ «МарТ» : Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2004.
136. Тюрина, И. О. Гендерные аспекты занятости и управления / И. О. Тюрина // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 135-141.
137. Ужакина, Ю. Связь HR стратегии с теорией поколений / Ю. Ужакина [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9656> – Загл. с экрана.

138. Управление организацией : Энциклопедический словарь. – М. : Издательский Дом ИНФРА-М, 2001.
139. Управление персоналом: комплексный подход / Под общей редакцией В. И. Данилова. – СПб. : СЗАГС, 2005.
140. Управление персоналом государственной службы : Уч.-метод. пособие. – М. : Изд-во РАГС, 1997.
141. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Инфра-М, 2001.
142. Управление персоналом организации : Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд. доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005.
143. Управление персоналом. Учебное пособие / под ред. О. И. Марченко – М. : Ось-89, 2004.
144. Управление персоналом / Пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004.
145. Управление персоналом : комплексный подход / под ред. В. И. Данилова. – СПб. : СЗАГС, 2005.
146. Управление персоналом : Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2002.
147. Управление персоналом : Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2005.
148. Усачева, Т. Теория и методология современных гендерных исследований / Т. Усачева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://giacgender.narod.ru/n3m1.htm> – Загл. с экрана.
149. Федорова, Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Н. В. Федорова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КРОНУС, 2007.
150. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002.
151. Фузеева, М. Карьера женщины в бизнесе / М. Фузеева [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.starcons.ru/a/2006/03/07/43.html> – Загл. с экрана.
152. Хэнди, Ч. Время безрассудства / Ч. Хэнди. – СПб. : Питер, 2001.
153. Целуйко, В. М. Психология неблагополучной семьи: Книга для педагогов и родителей / В. М. Целуйко. – М. : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003.
154. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом : Учебное пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
155. Чекалина, А. А. Гендерная психология : учебное пособие / А. А. Чекалина. – 2-е изд. – М. : Ось-89, 2009.
156. Черемошкина, Л. В. Смысл жизни, мотивация и эффективность профессиональной деятельности / Л. В. Черемошкина // Материалы VI

Всероссийской научно-практической конференции «Психология бизнеса: Москва-Питер. – СПб. : ИМАТОН, 2003. – С. 208-209.

157. Чижов, Н. Управление корпоративными кадрами / Н. Чижов. – СПб. : Питер, 2005.

158. Чижов, Н. А. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. – М. : «Экзамен», 2000.

159. Чикалова, И. Женщины в политической теории / И. Чикалова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://giacgender.narod.ru/n4t1.htm> – Загл. с экрана.

160. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. – СПб. : Речь, 2003.

161. Шаповалов, В. К. Консультирование по карьере : Учебное пособие / В. К. Шаповалов, О. В. Минкина. – М. : Академический проект, 2008.

162. Шаталова, Н. И. Трудовой потенциал работника : Учеб. пособие для вузов / Н. И. Шаталова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

163. Шебураков, И. Б. Деловая оценка гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы Вологодской области: Методическое пособие / И. Б. Шебураков. – Вологда : ИЦ ВИРО, 2006.

164. Шебураков, И. Б. Опыт разработки модели ключевых корпоративных компетенций гражданских служащих нового поколения для целей формирования кадрового резерва / И. Б. Шебураков // Проблемы качества человеческих ресурсов системы государственной службы на современном этапе. Материалы межрегионального научно-практического семинара / под ред. проф. А. С. Горшкова, проф. В. И. Данилова, проф. В. А. Волкова, доц. Ю. П. Байер. – СПб. : Изд. Во СЗАГС, 2009. – С. 68-74.

165. Шебураков, И. Б. Модель работы с резервом кадров в системе государственной службы / И. Б. Шебураков, Е. Г. Лебедева // Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий. Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). – Вологда, 2004.

166. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

167. Шекшня, С. В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошкин – 6-е изд., перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.

168. Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – 8-е издание [пер. с англ.] ; под редакцией Е. Г. Молл. – СПб. : Питер, 2004.

169. Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой / А. Х. Шидов, А. В. Хапов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 90-95.

170. Шнейдер, Л. Б. Основы семейной психологии : Учеб. пособие / Л. Б. Шнейдер. – М. : Издательство московского психолого-социального института : Воронеж : Изд-во НПО «МОДЕК», 2003.

171. Штейнберг, А. Г. Мужской характер женского менеджмента / А. Г. Штейнберг // Социологические исследования. – 2002. – № 11. – С. 32-46.

172. Щебич, Л. И. Значение карьеры в жизни женщины / Л. И. Щебич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.a-z.ru/women/texts/sherbr.htm> – Загл. с экрана.

173. Эстес, К. П. Бегущая с волками. Женский архетип в мифах и сказаниях / К. П. Эстес. – М. : Издательский дом «София, 2006.

174. Юркова, Е. В. Социально-психологический анализ гендерных ролей / Е. В. Юркова, И. С. Клецина // Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2003.

Примеры планов развития карьеры

Пример 1

План развития карьеры

Ф. И. О. : *NNN*Год рождения: *1985*Образование: *высшее экономическое*Занимаемая должность: *старший специалист 1 разряда отдела капитального строительства департамента X*Наставник: *начальник отдела*

Этапы карьерного продвижения	Задачи на этапе	Сроки
Курсы повышения квалификации для сотрудников со стажем работы до одного года	Знакомство с учреждением. Усвоение организационной культуры. Развитие навыков планирования карьеры	2007-2008 В течение года
Работа в должности старшего специалиста	Подробное знакомство с департаментом. Знакомство с участками и направлениями работы отдела. Адаптация в коллективе. Приобретение профессиональных навыков Участие в подготовке семинаров, организуемых отделом	
Участие в конкурсе на формирование кадрового резерва		2007
Участие в конкурсе на должность ведущего специалиста		2008
Работа в должности ведущего специалиста	Изучение и освоение нового участка работы	2008-2009
Квалификационный экзамен		2008-2009
Стажировка на должностях главных специалистов отдела		2009
Замещение главного специалиста отдела на время отпусков		2009-
Прохождение профессиональной переподготовки по направлению деятельности отдела		
Квалификационный экзамен		2009
Участие в конкурсе на должность главного специалиста		2009-2010
Работа в должности главного специалиста		2010

СОГЛАСОВАНО:

Начальник управления _____

Начальник отдела _____

ОЗНАКОМЛЕН: _____ (NNN)

Пример 2

План деловой карьеры специалиста

Ф. И. О.: *NNN*

Учебное заведение, год окончания: *Петербургский государственный университет путей сообщения, 2007 г.*

Предприятие, год прибытия: *N-ая дистанция электроснабжения, 2002 г.*

Занимаемая должность: *электромеханик*

Семейное положение: *замужем, детей нет*

Обеспечение жильем: *стоит на льготной очереди, предполагаемое время получения жилья – 2010 г.*

Занимаемые должности с момента трудоустройства	Период (с... до...)
Электромонтер	1.08.02-23.06.03
Электромеханик	23.06.03-н. вр.

График развития карьеры

Годы	Планируемые должности деловой карьеры
2004	Электромеханик тяговой подстанции
2005	Перерыв в карьере в связи с отпуском по уходу за ребенком
2006	
2007	Инженер по тяговым подстанциям
2008	Инженер по тяговым подстанциям
2009	Инженер по тяговым подстанциям
2010	Инженер по тяговым подстанциям
2011	Инженер по тяговым подстанциям

Начальник _____

С планом деловой карьеры ознакомлен _____ (NNN)

Опросник Дж. Голланда²⁷⁸

Инструкция: *Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете работать по любой специальности. Однако если бы вам пришлось выбирать только одну из двух возможностей, что бы вы предпочли?*

Ниже приведены пары специальностей, в каждой из них отметьте более привлекательную для вас. Для этого обведите в регистрационном бланке соответствующий номер.

1а	Инженер-технолог	16	Конструктор
2а	Завуч по внеклассной работе	26	Председатель профсоюзного комитета
3а	Дизайнер	36	Чертежник
4а	Ученый-химик	46	Бухгалтер
5а	Политический деятель	56	Писатель
6а	Повар	66	Наборщик
7а	Адвокат	76	Редактор научного журнала
8а	Воспитатель	86	Художник по керамике
9а	Вязальщик	96	Санитарный врач
10а	Нотариус	106	Снабженец
11а	Переводчик художественной литературы	116	Лингвист
12а	Педиатр	126	Статистик
13а	Заведующий магазином	136	Фотограф
14а	Философ	146	Психиатр
15а	Оператор ЭВМ	156	Карикатурист
16а	Садовник	166	Метеоролог
17а	Учитель	176	Командир отряда
18а	Художник по металлу	186	Маляр
19а	Гидролог	196	Ревизор
20а	Заведующий хозяйством	206	Дирижер
21а	Инженер-электронщик	216	Секретарь-машинистка
22а	Главный зоотехник	226	Зоолог
23а	Спортивный врач	236	Фельетонист
24а	Водитель троллейбуса	246	Медсестра
25а	Копировщик	256	Директор
26а	Архитектор	266	Математик
27а	Работник детской комнаты милиции	276	Счетовод
28а	Председатель колхоза	286	Агроном-семеновод
29а	Биолог	296	Офтальмолог
30а	Архивариус	306	Скульптор
31а	Стенографист	316	Логопед
32а	Экономист	326	Заведующий магазином
33а	Научный работник музея	336	Консультант
34а	Корректор	346	Критик
35а	Радиооператор	356	Специалист по ядерной физике
36а	Врач	366	Дипломат
37а	Актер	376	Телеоператор
38а	Археолог	386	Эксперт
39а	Закройщик, модельер	396	Декоратор
40а	Часовой мастер	406	Монтажник
41а	Режиссер	416	Ученый
42а	Психолог	426	Поэт

²⁷⁸ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001.

Регистрационный бланк

1а	1б	2а		2б	3а
3б	4а		4б	5а	5б
6а			6б	7а	
	7б	8а			8б
9а		9б	10а	10б	11а
	11б	12а	12б	13а	
13б	14а	14б	15а		15б
	16б	17а		17б	18а
18б	19а		19б	20а	20б
21а			21б	22а	
	22б	23а			23б
24а		24б	25а	25б	26а
	26б	27а	27б	28а	
28б	29а	29б	30а		30б
31а		31б	32а	32б	
	33а	33б	34а		34б
35а	35б	36а		36б	37а
37б	38а		38б	39а	39б
40а			40б	41а	
	41б	42а			42б
Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Обработка данных: подсчитайте количество отмеченных пунктов в каждом столбце.

1-й столбец – реалистичный тип,

2-й столбец – интеллектуальный тип,

3-й столбец – социальный тип,

4-й столбец – конвенциональный тип,

5-й столбец – предприимчивый тип,

6-й столбец – артистический тип.

Столбец с наибольшей суммой баллов соответствует доминирующему типу личности.

Описания особенностей шестнадцати индексов Майерс-Бриггс²⁷⁹

ISTJ	ISFJ
Серьезные, спокойные, добиваются успеха с помощью сосредоточенности и тщательности. Практичные, прозаичные, упорядоченные, логичные, реалистичные и зависимые. Следят за тем, чтобы все было хорошо организовано. Берут на себя ответственность. Имеют свое мнение о том, что должно быть выполнено и упорно работают в этом направлении, несмотря на препятствие	Спокойные, ответственные и сознательны. Упорно работают по выполнению своих обязательств. Придают стабильность любому проекту или группе. Аккуратны и старательны. Им нужно много времени для выполнения технических заданий, т. к. их интересы часто лежат не в этой области. Они терпеливы к мелочам и однообразной работе. Тактичны, внимательны к другим
ISTP	ISFP
Холодные наблюдатели. Спокойны, сдержанны. Наблюдают и анализируют жизнь с беспристрастным любопытством и неожиданными вспышками оригинального юмора. Интересуются объективными принципами, причинами и следствиями, или тем, как и почему работают различные механизмы. Утврждают семя не более, чем считают необходимым	Очень дружелюбны и скромны, избегают ссор, не навязывают свое мнение и оценки другим. Обычно не стремятся руководить, но часто бывают лояльными исполнителями. Могут прохладно относиться к выполнению заданий, т. к. наслаждаются настоящим и не хотят портить его поспешностью и напряжением
INFJ	INTJ
Добиваются успеха своей настойчивостью, оригинальностью и желанием сделать то, что необходимо и желательно. Все свои силы отдают работе. Достаточно деятельны, сознательны, заинтересованы в других людях. Их уважают, за твердые принципы. Ими обычно гордятся и следуют за их ясными и разумными убеждениями по поводу того, как лучше сделать какое-либо дело	У них оригинальный ум и много энергии, которую используют лишь в собственных целях. В тех сферах, которые требуют их участия, они обладают значительной силой для того, чтобы организовать и выполнить работу независимо от посторонней помощи. Скептически, критичны, независимы, решительны. Им нужно научиться отказываться от второстепенного, чтобы выигрывать в главном
INFP	INTP
Полны энтузиазма и преданности, но редко говорят об этом. Заботятся об обучении, идеях и собственных независимых проектах. Они склонны брать на себя слишком много, а затем делать это кое-как. Дружелюбны, но часто слишком сильно могут быть поглощены делом и поэтому проявляют необщительность	Спокойные, сдержанны, беспристрастны. Особенно любят теоретические или научные предметы. Логичны до мелочного педантизма. Очень интересуются идеями, не любят вечеринки и болтовню. Обычно имеют точные и определенные интересы

²⁷⁹ Крeгeр О., Тьюсон Дж. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живем, работаем и любим. – М.: АСТ: Астрель, 2007. – С. 257.

ESTP	ESFP
<p>Прозаичны, не беспокоятся и не спешат, довольны всем, что происходит. Любят механизмы и спорт, а также друзей. Могут быть несколько грубоватыми и бесчувственными. Активны, терпеливы, придерживаются консервативных ценностей. Не любят длинных объяснений. Лучше всего могут проявить себя в работе с реальными вещами, которыми можно управлять</p>	<p>Открытые, дружелюбные, легкие в общении. Благосклонные, любят хорошо и весело проводить время. Любят спорт. Всегда в курсе того, что происходит вокруг и с удовольствием присоединяются к происходящим событиям. Для них легче вспомнить факты, чем овладеть теориями. Наилучшим образом могут проявить себя в ситуациях, где требуется выяснить общий здравый смысл и проявить практическую способность обращения с людьми и вещами</p>
ESTJ	ESFJ
<p>Практичные реалисты, прозаичны, предрасположены к бизнесу и технике. Не интересуются тем, что кажется им бесполезным, но могут включиться в работу, когда видят необходимость в этом. Любят организовывать и проявлять активность. Могут успешно работать, особенно если вспомнят, что нужно считаться с мнениями и чувствами других</p>	<p>Теплосердечные, разговорчивые, пользуются популярностью, совестливые, активные. Всегда стараются сделать приятное для других. Лучше всего работают, когда их поощряют и поддерживают. Слабый интерес к абстрактному мышлению и технике. Особый интерес у них к вещам и предметам, которые влияют на жизнь людей</p>
ENFP	ENTP
<p>Теплосердечные, высокодуховные, остроумные, с богатым воображением. Могут делать почти все, что им интересно. Быстро разрешают любые трудности и помогают другим. Часто полагаются на свою способность импровизировать вместо того, чтобы подготовиться заранее. Всегда находят веские причины для достижения того, чего хотят</p>	<p>Быстрые, остроумные, способны хорошо делать многое. Стимулируют компанию, живые и открытые. Спорят ради шутки по любому поводу. Изобретательные в решении новых и спорных проблем, но могут пренебречь рутинными заданиями. Легко меняют свои интересы. Всегда могут найти логичные доводы для своих желаний</p>
ENFJ	ENTJ
<p>Отзывчивы и ответственны. Интересуются тем, что думают и чего хотят другие люди, и работают, проявляя к ним должное уважение. С легкостью могут выдвинуть новые предложения или возглавить групповую дискуссию. Общительны и дружелюбны, отзывчивы к похвалам и критике</p>	<p>Откровенны, решительны. Лидеры в делах. Успешны в работе, требующей мыслительной деятельности и хороших вербальных навыков. Хорошо информированы и стремятся постоянно пополнять запас знаний. Могут быть самоуверенными</p>

Предпочитаемые сферы профессиональной деятельности у представителей разных типов личности ²⁸⁰

ENFJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет устанавливать и поддерживать теплые, дружеские отношения с коллегами, клиентами и т. п.
2. Предоставляет возможности для выработки творческих решений.
3. Проходит в такой атмосфере, когда ожидания ясны, личный вклад ценится, личностный и профессиональный рост поощряется.
4. Дает возможность быть членом команды, состоящей из творческих людей, которым можно доверять и которые могут работать интенсивно и продуктивно.
5. Дает время для поиска творческих решений и позволяет делиться этими решениями с людьми.
6. Проходит в атмосфере активности и широких перспектив, есть возможность заниматься несколькими проектами.
7. Открывает простор для организаторских и творческих способностей, позволяет управлять ситуацией и брать на себя ответственность.
8. Предоставляет разнообразие деятельности и в то же время позволяет действовать в от-носительно упорядоченном и организованном стиле.
9. Проходит в отсутствии личных трений и постоянной напряженности.
10. Позволяет быть открытым для новых идей, прибегать к новым подходам, в особенности в вопросах, имеющих отношение к помощи другим людям.

Популярные сферы деятельности и профессии

Коммуникации	Консультации	Образование, гуманитарная сфера	Здраво-охранение	Бизнес, консалтинг	Технологии
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по рекламе • Специалист по PR • Информационный директор • Писатель, журналист • Артист • Специалист по подбору кадров • Менеджер в индустрии развлечений • Радиокомментатор • Политик 	<ul style="list-style-type: none"> • Психолог • Работник сферы услуг • Консультант по профориентации • Консультант по личным вопросам • Священнослужитель • Консультант для лишившихся работы • Переводчик • Консультант по проблемам наркомании 	<ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель: гуманитарные науки • Декан • Библиотекарь • Социальный работник • Директор некоммерческой организации • Учитель начальных классов • Воспитатель • Директор детского центра 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по общему укреплению здоровья • Диетолог • Логопед • Специалист по трудотерапии • Специалист по коррекции 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант по динамике трудовых ресурсов • Агент по подбору кадров • Туристический агент • Администратор в малом бизнесе • Разработчик программ • Коммерческий директор • Специалист по подготовке встреч и конференций 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по взаимодействию с клиентами • Консультант по технологиям • Тренер • Руководитель проекта

²⁸⁰ Тайгер П., Бэррон-Тайгр Б. Делай то, для чего ты рожден / пер. с англ. А. Г. Абильситова. – М.: АСТ : Астрель, 2005. – С. 173.

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Маркетолог • Графический дизайнер • Редактор (журнала) • Художник-график • Редактор веб-сайта • и др. 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант по профессиональной реабилитации • Консультант по вопросам управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант благотворительной организации • Директор образовательных программ • Консультант по проблемам семьи, развитию детей • Инструктор в области здравоохранения • Администратор в учебном учреждении • Менеджер в религиозной организации • Социолог 		<ul style="list-style-type: none"> • Организационный психолог • Менеджер по рекламе • Менеджер гостиницы, ресторана • Организатор развлекательных мероприятий 	

INFJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет рассматривать и создавать новые идеи и подходы к разнообразным проблемам, в первую очередь для того, чтобы способствовать развитию и росту других людей
2. Предоставляет возможность производить продукцию или оказывать услуги, в которую они верят и которыми гордятся.
3. Предполагает признание авторства, права собственности и вклада.
4. Дает возможность для самовыражения и позволяет получить результаты собственного видения ситуации.
5. Позволяет использовать идеи для блага людей и работать с каждым человеком лицом к лицу.
6. Проходит в доброжелательной, спокойной атмосфере, где идеи рассматриваются всерьез, а усилия получают психологическую поддержку.
7. Дает возможность делать свое дело самостоятельно, но в то же время делиться с другими своими идеями в дружеской обстановке, в которой нет места конфликтам.
8. Позволяет самостоятельно организовывать свое время и рабочую среду, в значительной степени управляя процессом и определяя конечный результат.
9. Дает достаточно времени, чтобы тщательно продумать и сформулировать собственные идеи.
10. Согласуется с личными ценностями и убеждениями, позволяет поддерживать индивидуальную и профессиональную целостность на высоком уровне.

Популярные сферы деятельности и профессии

Консультации, образование	Религия	Творческая деятельность	Здравоохранение, социальная деятельность	Бизнес	Технологии
<ul style="list-style-type: none"> • Консультант по профориентации • Клинический психолог, детский психолог • Преподаватель: языки, искусство, музыка, общественные науки, специальные дисциплины • Учитель начальных классов • Социальный работник • Социолог • Научный работник в музее • Работник санитарного просвещения • Специалист по трудотерапии • Директор образовательных программ 	<ul style="list-style-type: none"> • Священник • Монах • Работник религиозной организации • Руководитель религиозного учебного заведения 	<ul style="list-style-type: none"> • Художник • Драматург • Романист • Поэт • Дизайнер интерьеров • Дизайнер • Редактор, арт-директор • Специалист по генеалогии • Продюсер • Кинорежиссер • Кинодокументалист • Разработчик электронных образовательных программ • Организатор выставок • Костюмер, модельер 	<ul style="list-style-type: none"> • Администратор • Социальный работник • Диетолог • Логопед • Специалист по нетрадиционной медицине • Массажист • Администратор дневного стационара • Специалист по коррекции • Оператор на телефоне горячей линии 	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетолог • Консультант по организационному развитию • Аналитик • Торговый представитель • Разработчик товаров • Юрист в области охраны окружающей среды • Переводчик • Консультант благотворительных организаций • Управляющий • Литературный агент 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант по технологиям • Тренер • Руководитель проекта • Агент по подбору кадров

ENFP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет работать с группой разных людей, мотивированных творческими идеями, над разнообразными проектами.
2. Предоставляет возможность вырабатывать новые идеи, производить продукцию или оказывать услуги, предлагать пути решения проблем, помогая тем самым людям и видеть, как мои проекты воплощаются в реальность.
3. Приносит удовольствие, бросает вызов и всегда бывает разнообразной.
4. Редко требует исправления положения в случае неудачи в установлении контактов, внимания в рутинные мелочи, в том числе связанные с финансами.
5. Позволяет работать в соответствии с собственными подходами и по собственному сценарию, с минимумом правил или структурных ограничений, предоставляет свободу для спонтанных действий.
6. Дает возможность знакомиться с новыми людьми, приобретать новые навыки, питает любознательность.
7. Дает возможность выполнять работу в соответствии с личными убеждениями и ценностями, так, чтобы результаты шли на пользу другим людям.
8. Проходит в атмосфере дружелюбия, юмора, отсутствия напряженности при минимуме межличностных конфликтов.
9. Дает возможность следовать своим озарениям, идти на риск, когда ситуация вдохновляет и интригует.
10. Проходит в среде, в которой ценятся и вознаграждаются увлеченность, изобретательность и воображение.

Популярные сферы деятельности и профессии

Творческая деятельность	Маркетинг, планирование	Обучение, консультирование	Здравоохранение, социальная деятельность	Предпринимательство, бизнес	Технологии
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none">• Журналист• Сценарист, драматург• Обозреватель• Характерный актер• Музыкант, композитор• Диктор, комментатор• Дизайнер интерьеров• Художник• Репортер, редактор• Редактор, арт-директор	<ul style="list-style-type: none">• Специалист по PR• консультант по маркетингу• менеджер по рекламе• копирайтер• креативный директор по рекламе• разработчик стратегий• публицист	<ul style="list-style-type: none">• Преподаватель: специальные дисциплины, искусство, музыка, языки• Учитель начальных классов• Психолог в учебных учреждениях, детский психолог, социальный психолог• Специалист по реабилитации	<ul style="list-style-type: none">• Диетолог• Логопед• Специалист по нетрадиционной медицине• Массажист• Физиотерапевт• Специалист по санитарному просвещению• Специалист по трудотерапии	<ul style="list-style-type: none">• Консультант• Коммерческий директор• Менеджер по кадрам• Специалист по обучению кадров• Организатор конференций• Владелец ресторана• Консультант по управлению: новые подходы в управлении, формирование команд	<ul style="list-style-type: none">• Клиент-менеджер• Консультант по технологиям• Инструктор• Руководитель проекта

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Разработчик электронных образовательных программ • Режиссер театра • Костюмер, модельер • Продюсер на телевидении • Организатор выставок • Мультипликатор, аниматор 		<ul style="list-style-type: none"> • Директор по развитию • Консультант по динамике трудовых ресурсов • Советник церковной организации • Антрополог • Консультант по профориентации 		<ul style="list-style-type: none"> • Разработчик товаров • Специалист по PR • Маркетолог • Кагент по подбору кадров • Юрист (вопросы окружающей среды) • Специалист по трудовым отношениям. 	

INFP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Согласуется с личными ценностями и убеждениями, позволяет выражать личные взгляды.
2. Дает время для достаточно глубокой проработки идей и контроля над процессами и продукцией.
3. Происходит в атмосфере автономности и уважения, позволяет иметь личное пространство и время, а также использовать идеи в интересах людей.
4. Происходит в гибкой структуре при минимуме правил и ограничений, дает возможность разрабатывать проекты.
5. Выполняется при содействии творческих и неравнодушных людей, в обстановке, свободной от напряженности и межличностных трений.
6. Позволяет выражать индивидуальность, способствует личностному росту и вознаграждает его.
7. Не требует частой демонстрации достигнутых результатов перед людьми или докладов.
8. Связана с содействием росту, развитию и реализации потенциала людей.
9. Предполагает понимание людей, позволяет устанавливать индивидуальные взаимоотношения.
10. Позволяет действовать в соответствии со своими идеалами и не ставит препятствий политического, финансового или иного характера.

Популярные сферы деятельности и профессии

Творческая деятельность	Обучение, консультирование	Религия	Здравоохранение	Развитие организации	Технологии
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Художник • Писатель, поэт • Журналист • Специалист сферы развлечений • Архитектор 	<ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель: гуманитарные науки, искусство, специальные дисциплины 	<ul style="list-style-type: none"> • Священник, монах • Работник религиозного учебного заведения • Миссионер 	<ul style="list-style-type: none"> • Диетолог • Физиотерапевт • Специалист по трудотерапии • Логопед 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по кадровой политике • Специалист по общественным наукам 	<ul style="list-style-type: none"> • Клиент-менеджер • Консультант по технологиям • Тренер

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Актер • Редактор • Музыкант • Графический дизайнер • Продюсер • Редактор, арт-директор веб-сайтов • Композитор • Кинорежиссер • Сетевой дизайнер • Дизайнер интерьеров 	<ul style="list-style-type: none"> • Научный работник • Клинический психолог • Консультант • Социальный работник • Библиотекарь • Учитель начальных классов • Переводчик • Юрисконсульт • Специалист по генеалогии • Инструктор в области здравоохранения 	<ul style="list-style-type: none"> • Работник религиозной организации • Советник прихода 	<ul style="list-style-type: none"> • Массажист • Мануальный терапевт • Генетик • Специалист по нетрадиционной медицине 	<ul style="list-style-type: none"> • Консультант по формированию команд и разрешению конфликтов • Организационный психолог 	<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель проекта • Агент по подбору кадров • Разработчик образовательных программ

ENTJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет быть лидером. Контролировать, организовывать и совершенствовать рабочую систему, способствовать ее эффективному функционированию и своевременному достижению целей.

2. Предоставляет возможности для участия в долгосрочном планировании, выработке творческих решений, новаторских и логичных подходов к решению разнообразных проблем.

3. Проходит в атмосфере четкой организации, когда все работают с соответствии с определенными и ясно сформулированными заданиями.

4. Стимулирует работу интеллекта и дает возможность трудиться над решением масштабных, сложных задач.

5. Дает возможность взаимодействовать с талантливыми, интересными людьми, мастерами своего дела.

6. Открывает возможности для роста внутри организации, позволяет повышать квалификацию и демонстрировать ее.

7. Интересна, бросает вызов, открывает простор для движения вперед, позволяет быть на виду, достижения замечаются и адекватно вознаграждаются.

8. Предоставляет возможность умным, амбициозным, целеустремленным людям, квалифицированным профессионалам объединить свои усилия.

9. Позволяет сосредоточиться на масштабных целях.

10. Позволяет управлять процессами. Руководить людьми, использовать логические, объективные критерии, направлять в нужное русло способности каждого, не вовлекаясь при этом в каждодневные межличностные трения.

Популярные сферы деятельности и профессии

Бизнес	Финансы	Консультации, инструктирование	Специализации	Технологии
<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по сбыту • Старший менеджер • Офис-менеджер • Администратор гостиницы, ресторана • Менеджер по персоналу • Специалист по телекоммуникациям • Организатор информационного обслуживания • Консультант-логистик • Менеджер по рекламе • Маркетолог • Специалист по медиапланированию • Владелец предприятия • Администратор • Ведущий редактор • Театральный продюсер • Руководитель подразделения 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по индивидуальному финансовому планированию • Экономист-аналитик • Брокер • Банковский специалист по инвестициям • Банковский специалист по международным вопросам • Экономист • Руководитель финансового отдела 	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-консультант • Консультант по управлению • Консультант по вопросам образования • Разработчик программ • Консультант по трудовым отношениям • Консультант по информационной безопасности • Инструктор по командной работе • Технический инструктор • Консультант по политическим вопросам 	<ul style="list-style-type: none"> • Адвокат • Судья • Психолог • Преподаватель естественных и общественных дисциплин • Инженер в химической промышленности • Юрист (вопросы интеллектуальной собственности) • Инженер в области биомедицины • Психиатр • Юрист в некоммерческой общественной организации • Политолог • Летчик 	<ul style="list-style-type: none"> • Сетевой администратор • Системный администратор • Администратор баз данных • Системный аналитик • Руководитель проекта

INTJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет находить и воплощать в жизнь новаторские решения, направленные на улучшение существующей ситуации.
2. Предоставляет возможность сосредоточиться на воплощении удачных идей, применять логичный, упорядоченный образ действий, проявлять настойчивость, которая достойно вознаграждается.
3. Позволяет трудиться вместе с компетентными, добросовестными людьми.
4. Идеям доверяют, инициатива признается и предоставляется возможность управлять процессами.
5. Позволяет работать независимо, но при этом взаимодействовать с небольшой группой интеллектуально одаренных людей в психологически комфортной среде, где нет межличностных конфликтов.
6. Предоставляет обширный поток новой информации, позволяет находить новые пути развития профессиональных качеств и компетентности.
7. Позволяет производить продукцию, отвечающую высоким стандартам качества.
8. Не требует частого решения приземленных задач, занятия мелочами.
9. Предоставляет высокую степень автономии, возможность контролировать развитие событий, свободу вносить изменения, менять людей и структуры.
10. Оценивается в соответствии с едиными, объективными и справедливыми критериями.

Популярные сферы деятельности и профессии

Бизнес, финансы	Технологии	Образование	Консультации, инструктирование	Специализации	Творческая деятельность
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none">• Специалист по информационной безопасности• Консультант: информационные технологии, маркетинг, реорганизация• Экономист• Ученый-фармаколог• Специалист по финансовому планированию• Финансовый аналитик• Разработчик стратегических планов	<ul style="list-style-type: none">• Ученый• Аналитик компьютерных систем• Специалист по электронике• Инженер-дизайнер• Астроном• Программист• Разработчик программ в области окружающей среды• Специалист по информационным услугам	<ul style="list-style-type: none">• Преподаватель: информатика, естественные науки, математика• Разработчик учебных планов• Администратор• Математик• Антрополог• Архивариус• Куратор	<ul style="list-style-type: none">• Психиатр• Психолог• Кардиолог• Фармаколог• Микробиолог• Генетик• Хирург	<ul style="list-style-type: none">• Адвокат• Судья• Юрист• Репортер, аналитический обозреватель• Инженер: металлургия, строительство, аэрокосмическая индустрия, ядерная индустрия, компьютеры	<ul style="list-style-type: none">• Писатель• Художник• Изобретатель• Архитектор• Графический дизайнер• Редактор, художественный руководитель• Обозреватель, критик, комментатор• Выставочный дизайнер, строитель

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетный аналитик • Казначей, контролер • Оценщик недвижимости 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработчик операционных систем • Исследователь информационных систем • Специалист по сетевой интеграции (телекоммуникации) • Администратор: баз данных, сетевой, системный • Аниматор • Бизнес-аналитик 				

ENTP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Предоставляет возможности для участия в выработке творческих решений, новаторских подходов.
2. Позволяет применять собственные разработки, новаторские решения.
3. Проходит в обстановке, в которой творческий подход, компетентность и стремление импровизировать признаются и приветствуются.
4. Позволяет оказываться в разнообразных ситуациях, которые заряжают энергией, развлекают и побуждают к действию.
5. Подчиняется строгой логике, основывается на объективных и справедливых стандартах, а не на индивидуальных пристрастиях.
6. Позволяет развиваться в профессиональном и личном плане.
7. позволяет взаимодействовать с разнообразными людьми, в особенности с теми, кто вызывает уважение.
8. Проходит в атмосфере активности, высокой энергии, интенсивного взаимодействия с окружающими.
9. Предполагает отсутствие жесткой структуры, высокую степень индивидуальной свободы, возможность импровизации.
10. Позволяет разрабатывать и внедрять новые проекты и при этом не вникать в мелочи.

Популярные сферы деятельности и профессии

Бизнес, предпринимательство	Маркетинг, творческая деятельность	Планирование и развитие	Политика	Разные специальности
<ul style="list-style-type: none"> • Антрепренер • Консультант: менеджмент, маркетинг • Инструктор • Предприниматель, работающий в зоне риска • Литературный агент • Фотограф • Журналист • Владелец ресторана, бара • Актер • Ректор • Управляющий имуществом • Юрист • Торговый агент • Агент по подбору кадров • Финансовый аналитик • Управляющий гостиницей, motelем • Специалист по межличностным отношениям 	<ul style="list-style-type: none"> • Креативный директор • Специалист по PR • Маркетинговые исследования и медиапланирование • Специалист по маркетингу в спорте • Ведущий ток-шоу • Продюсер • Художественный редактор журнала • Специалист в области международного маркетинга • Графический дизайнер • Специалист по информационному обслуживанию бизнеса • Интернет-архитектор • Писатель • Режиссер • Обозреватель, критик, комментатор • Репортер, корреспондент 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по стратегическому планированию • Разработчик кадровых систем • Агент по продаже недвижимости • Разработчик проектов • Компьютерный аналитик • Консультант-логистик • Специалист по телекоммуникациям • Разработчик финансовых планов • Банковский специалист по инвестициям 	<ul style="list-style-type: none"> • Политик • Управляющий политическим штабом • Политический аналитик • Обществовед 	<ul style="list-style-type: none"> • Эколог • Психолог в сфере образования • Спортивный тренер • Селекционер • Криминалист, баллистик • Детектив

INTP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет развивать, анализировать и критически рассматривать новые идеи.
2. Позволяет сосредотачивать внимание и энергию на творческих, продуманных и логически обоснованных процессах, и в меньшей степени – на конечном продукте.
3. Является вызовом, ставит сложные задачи, в ходе решения которых можно применять нетрадиционные подходы и идти на риск.
4. Позволяет работать независимо, предоставляет достаточно времени для сосредоточенного продумывания.
5. Позволяет устанавливать собственные (высокие) стандарты и придерживаться их в работе, определять, как работа будет оплачиваться и вознаграждаться.
6. Проходит в атмосфере свободы, отсутствия жестких ограничений: бессмысленных правил, ненужных совещаний.
7. Позволяет действовать в контакте с небольшой группой коллег и помощников, профессионалов высокого класса.
8. Предоставляет возможности для непрерывного повышения личной компетентности, влияния и позволяет встречаться с другими влиятельными и преуспевающими людьми.
9. Открывает простор для разработки оригинальных идей и дает возможность воплощать их совместно с эффективной командой сотрудников.
10. Не требует затрат времени на организацию сотрудников, непосредственный контроль и регулирование межличностных отношений.

Популярные сферы деятельности и профессии

Компьютеры, технологии	Здравоохранение, медицина	Разные специальности, бизнес	Научная деятельность	Творческая деятельность
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Разработчик программного обеспечения, • Системный аналитик, управляющий базами данных • Специалист по стратегическому планированию • Исследователь новых рынков или продуктов • Разработчик информационных услуг • Консультант по управленческим стратегиям • Консультант: компьютерно-информационная сфера, маркетинг • Сетевой администратор 	<ul style="list-style-type: none"> • Невролог • Физиотерапевт • Специалист по пластической хирургии • Фармацевт • Химик, биолог • Фармаколог-исследователь • Ветеринар • Микробиолог • Генетик 	<ul style="list-style-type: none"> • Юрист • Экономист • Психолог, психоаналитик • Архитектор • Следователь • Мировой судья • Психиатр • Предприниматель • Бизнес-аналитик • Организатор развлекательных мероприятий • Физик • Биофизик • Антрополог • Сотрудник разведывательной службы • Компьютерный инженер 	<ul style="list-style-type: none"> • Математик • Археолог • Историк • Философ • Преподаватель • Логик • Переводчик • Астроном 	<ul style="list-style-type: none"> • Фотограф • Писатель • Художник • Эстрадный артист, танцор • Музыкант • Импресарио • Графический дизайнер • Обозреватель, критик, комментатор • Аранжировщик, оркестровщик, • Продюсер • Режиссер • Редактор • Художественный руководитель

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> Интернет-архитектор Специалист по компьютерной мультипликации Специалист по компьютерной безопасности 		<ul style="list-style-type: none"> Банковский специалист по инвестициям Бизнес-аналитик 		

ESTJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет использовать системный подход, самому выстраивать факты, тактику, взаимоотношения людей, дает время и ресурсы, необходимые для того, чтобы прийти к логическому итогу.
2. Предоставляет возможности применять навыки и хорошо развитые мыслительные способности в работе над конкретными, четко и ясно сформулированными задачами.
3. Измеряется и оценивается по справедливому, логичным, ясным и объективным критериям.
4. Проходит в дружелюбной атмосфере, в окружении трудолюбивых, добросовестных людей, которые не приносят на работу свои личные проблемы.
5. Реальна и осязаема, предполагает практическое применение идей и дает конкретные результаты.
6. Дает возможность четких прогнозов. Отчеты имеют строгую структуру.
7. Позволяет действовать продуктивно, рассчитывать необходимые шаги и ресурсы, следовать установленным процедурам, устанавливать сроки исполнения и соблюдать эти сроки.
8. Проходит в стабильной, предсказуемой, деятельной атмосфере.
9. Проходит в окружении людей и позволяет распоряжаться людьми и ресурсами.
10. Позволяет принимать решения, контролировать процесс и нести ответственность за него.

Популярные сферы деятельности и профессии

Торговля, обслуживание	Управление	Технологии. Физический труд	Разные специальности, бизнес
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> Инженер Компьютерный аналитик Аудитор Генеральный подрядчик Страховщик Оценщик Экономист (кредиты, бюджетное планирование) 	<ul style="list-style-type: none"> Менеджер проекта Офис-менеджер Администратор Контролер на предприятии Агент по снабжению Мировой судья Экономист Руководитель службы информации 	<ul style="list-style-type: none"> Фермер Рабочий-строитель Фармацевт Ревизор Технический инструктор Специалист по медицинскому оборудованию Сетевой администратор 	<ul style="list-style-type: none"> Врач: стоматолог, общей практики, скорой помощи, фармацевт Брокер Судья Преподаватель: технические специальности, ремесла Инженер

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Руководитель в правоохранительных органах, детективном агентстве • Пилот • Диспетчер на транспорте • Бортинженер самолета • Строительный инспектор • Специалист по лицензированию • Оценщик недвижимости • Юридический работник (младший персонал) • Ассистент по юридическим вопросам • Служащий в суде • Управляющий гостиницей, мотелем • Инспектор по охране окружающей среды 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер отдела логистики и снабжения • Управляющий банком • Владелец предприятия • Советник, управляющий ассоциации • Кассир, контролер • Начальник финансового отдела • Директор школы • Руководитель службы информации 	<ul style="list-style-type: none"> • Администратор баз данных 	

ISTJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Имеет техническую природу и позволяет полагаться на способность запоминать важные факты и детали и использовать имеющуюся информацию

2. Связана с производством реального продукта или оказанием реальной услуги; процесс продуман, логичен и эффективен, проходит в соответствии со стандартным порядком действий.

3. Позволяет быть независимым, большую часть времени работать самостоятельно и использовать незаурядные способности к концентрации для решения задач и достижения целей.

4. Проходит в обстановке стабильности, выполняется при помощи традиционных подходов, не требует рискованных действий.

5. Приносит зримые, вещественные результаты; в ней используются и приветствуются точные и обязательные стандарты.

6. Предполагает постановку ясных задач и четко определенную организационную структуру.

7. Дает достаточно времени для подготовки, результаты представляются одному человеку или небольшой рабочей группе.

8. Предоставляет возможности для повышения уровня личной ответственности, не требует действий дипломатического характера, оценивается на основании соответствия деятельности предъявляемым требованиям и по размеру индивидуального вклада.

9. Проходит в такой обстановке, где практические суждения и опыт человека ценятся и по достоинству вознаграждаются.

10. Позволяет ставить цели и достигать их, предоставляет необходимые ресурсы.

Популярные сферы деятельности и профессии

Бизнес	Разные специальности	Финансы	Образование	Юриспруденция, технологии	Здравоохранение, медицина
<ul style="list-style-type: none"> • Аудитор • Офис-менеджер • Бухгалтер • Менеджер • Контролер • Специалист по электронной обработке текстов • Специалист по научной организации труда • Сотрудник ремонтных служб • Руководитель службы информации • Менеджер по управлению имуществом • Инспектор в строительстве • Менеджер в строительстве • Снабженец • Оценщик • Статистик • Менеджер ассоциации, советник 	<ul style="list-style-type: none"> • Полицейский, детектив • Работник пожарной охраны • Специалист по информационно-поисковым системам • Офицер в армии • Агент по недвижимости • Продавец • Надзиратель • Инженер по ТБ • Капитан корабля • Пилот, бортиженер, штурман в авиации • авиамеханик • Инспектор по охране окружающей среды • Инспектор иммиграционной службы, таможенник • Фермер • Мастер: изготовление оружия, музыкальных инструментов • Программист • Геолог 	<ul style="list-style-type: none"> • Ревизор банка • Специалист по инвестициям в ценные бумаги • Сотрудник налоговой службы • Биржевой брокер • Плановик в сфере недвижимости • Аналитик кредитов • Бюджетный аналитик • Оценщик • Кассир. Контролер • Начальник финансового отдела 	<ul style="list-style-type: none"> • Директор школы • Преподаватель: технические дисциплины, ремесла, математика, физическое воспитание • Администратор • Архивариус 	<ul style="list-style-type: none"> • Юрист-теоретик • Юридический работник (младший персонал) • Судья, мировой судья • Криминалист, баллистик • Служащий суда • Электрик • Инженер • Механик 	<ul style="list-style-type: none"> • Ветеринар • Хирург • Стоматолог • Администратор лечебного заведения • Фармацевт • Врач скорой помощи • Специалист по лечебной физкультуре • Ортодонт • Офтальмолог • Специалист по медицинскому оборудованию

ESFJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет устанавливать и поддерживать теплые, искренние отношения с людьми, предпринимающими реальные, практические шаги для улучшения качества жизни.
2. Приносит практическую выгоду людям и оставляет время для обучения.
3. Позволяет контролировать ситуацию при работе в большом коллективе, позволяет помогать людям гармонично сотрудничать на пути к общей цели.
4. Ставит ясно очерченные цели. Достижения оцениваются в соответствии с четко сформулированными критериями.
5. Проходит в атмосфере сотрудничества, в отсутствии конфликтов и напряженности в отношениях с коллегами, начальством, клиентами, пациентами.
6. Позволяет принимать решения, использовать эффективные процедуры и следить за тем, чтобы все детали проектов исполнялись в соответствии с планами.
7. Дает достаточно возможностей для взаимодействия с людьми, чтобы принимать значимое участие в процессе принятия решений.
8. Позволяет самому организовать процесс работы для себя и для окружающих так, чтобы все операции выполнялись максимально легко и эффективно.
9. Проходит в дружественной атмосфере, где коллеги ценят достижения друг друга.
10. Проходит в рамках устоявшейся структуры.

Популярные сферы деятельности и профессии

Здравоохранение	Образование	Социальное обслуживание, консультирование	Бизнес	Торговля, услуги	Дело-производство
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Логопед • Специалист по лечебной физкультуре • Семейный врач • Медицинская сестра • Стоматолог • Диетолог • Массажист • Офтальмолог • Отоларинголог • Фармацевт • Ветеринар • Врач скорой помощи • Физиотерапевт 	<ul style="list-style-type: none"> • Учитель начальной школы • Преподаватель специальных дисциплин, иностранного языка, основ религии • Воспитатель • Директор религиозного учебного заведения • Директор школы 	<ul style="list-style-type: none"> • Социальный работник • Работник сферы коммунального хозяйства • Служитель церкви • Консультант: воспитание детей, проблемы наркомафии • Служащий юридической организации • Судебный служащий 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по PR • Торговый представитель • Офис-менеджер • Владелец, сотрудник предприятия торговли • Консультант: трудовые ресурсы, профессиональная подготовка, кредиты • Страховой агент • Специалист по обслуживанию клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Бортпроводник • Представитель отдела обслуживания клиентов • Парикмахер, косметолог • Владелец гостиницы, метрдотель • Поставщик продуктов питания • Сборщик пожертвований • Туристический агент • Специалист по экотуризму • Брокер, торговый агент 	<ul style="list-style-type: none"> • Секретарь • Регистратор • Бухгалтер • Машинистка

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Тренер по фитнесу • Работник хосписа • Администратор лечебного учреждения • Инструктор по аэробике • Менеджер службы оздоровления 		<ul style="list-style-type: none"> • Судебный репортер • Проводник путешественников-экстремалов 	<ul style="list-style-type: none"> • Домовладелец, владелец гостиницы • Менеджер по управлению имуществом • Менеджер по отношениям с клиентами • Руководитель службы питания садовод, владелец оранжереи 	<ul style="list-style-type: none"> • Маркетолог • Переводчик • Специалист по генеалогии • Поставщик медицинского оборудования • Продавец спортивного оборудования и потребительских товаров 	

ISFJ

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Требуется внимательности, скрупулезной точности, открывает возможность применять способность запоминать факты и подробности.
2. Предоставляет возможность решать осязаемые задачи для людей, оказывать им помощь. Часто требует большой точности и внимания к деталям.
3. Позволяет выражать сочувственное расположение и преданность; при этом вклад признается и ценится.
4. Проходит в традиционной, стабильной, упорядоченной, структурированной среде; ее результаты имеют практический характер и направлены на службу людям.
5. Требуется следования стандартным процедурам, применения практического мышления и действий по плану, осторожных и организованных.
6. Не требует сосредоточения более чем на одном проекте или человеке одновременно; в задачи входит создание осязаемых продуктов или разработки практических услуг, достижения зримых конечных результатов.
7. Предоставляет индивидуальное рабочее место, где можно сосредоточиться в течение длительного времени и где не отвлекают.
8. Предоставляет возможность работать с теми, кто нуждается в содействии, преимущественно индивидуально или совместно с людьми, которые являются единомышленниками и разделяют общие ценности.
9. Требуется организованности и продуктивности при выполнении принятых обязательств.
10. Не слишком часто требует публичных выступлений без тщательной предварительной подготовки.

Популярные сферы деятельности и профессии

Здравоохранение	Образование, социальное обслуживание	Бизнес, сфера обслуживания	Творческая деятельность, технологии
<ul style="list-style-type: none"> • Стоматолог • Семейный врач • Медсестра • Специалист по медицинским технологиям • Физиотерапевт • Специалист по продаже мед. оборудования • Администратор медицинского учреждения • Диетолог • Офтальмолог • Пульмонолог • Фармацевт • Ветеринар • Врач «скорой помощи» • Тренер по фитнесу • Работник хосписа • Биолог • Ортопед • Специалист по трудотерапии • Биохимик • Массажист 	<ul style="list-style-type: none"> • Педагог дошкольного учреждения • Библиотекарь • Социальный работник • Логопед • Служащий по надзору за условно осужденными • Преподаватель специальных дисциплин • Специалист по генеалогии • Администратор в учебном заведении • Специалист по профориентации • Советник по вопросам религии • Историк • Спортивный тренер • Спасатель на воде • Садовод • Мастер по ремонту струнных музыкальных инструментов • Фермер 	<ul style="list-style-type: none"> • Секретарь • Начальник канцелярии • Работник отдела обслуживания клиентов • Специалист по управлению персоналом • Бухгалтер • Консультант по кредитам • Архивариус • Специалист по компьютерному оборудованию • Научный работник в музее • Координатор грантов 	<ul style="list-style-type: none"> • Декоратор, дизайнер • Электрик • Владелец предприятия розничной торговли • Владелец гостиницы • Художник, музыкант • Торговый представитель, специализирующийся на связях с VIP-клиентами • Разработчик производственных планов • Агент по продаже недвижимости • Ювелир

ESTP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет встречаться и свободно взаимодействовать с множеством людей, когда каждый день приносит что-нибудь новое и не приходится скучать.
2. предоставляет возможность для проявления наблюдательности. Способности впитывать и запоминать информацию
3. При решении проблем позволяет опираться на индивидуальный опыт, а затем критически анализировать выработанные подходы и выбирать из них лучшие.
4. Наполнена активностью, предполагает риск; ситуация быстро меняется, допускаются некоторые авантюры, рассматриваются новые возможности.
5. открывает возможность реагировать на внеплановые ситуации, допускает нетрадиционные подходы.

6. Проходит в обстановке свободной от переизбытка правил и ограничений, позволяет взаимодействовать с активными и практически мыслящими людьми; выполнив свои обязанности, человек может по-своему распоряжаться свободным временем.

7. Позволяет самому организовывать свою деятельность, а не приспосабливаться к чужим стандартам.

8. Строится в соответствии с законами логики и практическими интересами.

9. Оставляет свободу действий в кризисных ситуациях, предоставляет право выбирать наиболее целесообразный путь.

10. Подразумевает взаимодействие с реальными людьми и ситуациями, не ограничивая рамками идей и теорий; действия диктуются необходимостью обрести ощутимые результаты.

Популярные сферы деятельности и профессии

Торговля, обслуживание, «действенная помощь»	Финансы	Развлечение, спорт	Ремесла, ручное производство, другие специальности	Бизнес
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Полицейский • Пожарный • Младший мед. персонал • Детектив • Служащий по надзору за условно заключенными • Агент по продаже недвижимости • Специалист по лечебной физкультуре • Специалист по респираторным заболеваниям • Бортпроводник • Продавец спортивного оборудования • Следователь • Частный сысканой агент • Пилот-инструктор • Бортинженер в авиации • Пилот коммерческих вертолетных рейсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Составитель персональных финансовых планов • Аудитор • Биржевой брокер • Банкир • Инвестор • Агент по продаже страховых полисов • Бюджетный аналитик • Страховой агент 	<ul style="list-style-type: none"> • Спортивный комментатор • Репортер • Промоутер • Гид • Танцовщик • Бармен • Спортсмен, тренер • Инструктор, тренер по фитнесу • Работник службы развлечений • Ведущий ток-шоу • Телеоператор • Музыкант • Техник по студийным, сценическим и спецэффектам • Актер, работник эстрады 	<ul style="list-style-type: none"> • Плотник • Кустарь • Фермер • Строитель • Повар • Электротехник • Электронщик • Технический инструктор • Логистик, снабженец • Инженер-строитель • Инженер-механик • Землемер • Специалист по медицинскому оборудованию • Радиолог • Авиамеханик • Морской биолог • Управляющий имуществом • Разработчик электронных игр • Диспетчер транспорта • Ландшафтный архитектор 	<ul style="list-style-type: none"> • Антрепренер • Застройщик • Торговец-оптовик • Розничный торговец • Торговец автомобилями • Консультант • Специалист по Интернет-маркетингу • Контролер безопасности продукции

<ul style="list-style-type: none"> • Капитан речного или морского судна • Армейский офицер • Сотрудник разведки • Управляющий игрового зала • Криминалист, специалист по баллистике 			<ul style="list-style-type: none"> • Лесник • Фотограф • Бортпроводник 	
--	--	--	---	--

ISTP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет видеть и максимально использовать имеющиеся ресурсы.
2. Предоставляет возможности практиковаться, овладевать навыками и затем применять их.
3. Позволяет опираться на собственное понимание и видение технического устройства окружающих предметов, логических принципов, лежащих в основе работы, активно участвовать в решении проблем.
4. Ставит ясные задачи, требует наиболее целесообразных действий и связана с конкретными предметами, имеющими практическое применение.
5. Наполнена активностью, увлекательна, предполагает независимость и возможность регулярно покидать рабочее место, оказываться вне помещения.
6. Проходит в обстановке, свободной от переизбытка правил и навязываемых кем-то моделей, дает возможность действовать самостоятельно и включаться в разрешение кризисных ситуаций.
7. Позволяет трудиться независимо, при минимуме контроля, и не требует непосредственно контролировать других.
8. Оставляет достаточно времени для любимых и интересных занятий.
9. Приносит значительное удовольствие и не дает угаснуть интересу.
10. Позволяет экономить энергию, не требует лишних движений или выполнения не нужных рутинных процедур.

Популярные сферы деятельности и профессии

Торговля, обслуживание, «действенная помощь»	Технологии	Здравоохранение	Бизнес, финансы	Ремесла, ручное производство, другие специальности
1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Полицейский (надзор за условно заключенными) • Автогонщик • Пилот 	<ul style="list-style-type: none"> • Инженер • Специалист по электронике • Специалист по информационному обслуживанию 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по электроэнцефалографии, медицинскому оборудованию • Техник-радиолог 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по изучению финансовой деятельности • Агент по снабжению • Офис-менеджер 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по ремонту компьютеров • Авиамеханик • Фермер • Тренер, инструктор

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник разведки • Судебный исполнитель • Пожарный • Землемер • Продавец • Частный детектив • Тренер • Фотограф • Криминолог, специалист по баллистике 	<ul style="list-style-type: none"> • Логистик, снабженец • Специалист по телекоммуникациям • Программист • Гидробиолог • Эксперт по технике безопасности • Системный аналитик • Испытатель, лаборант • Геолог • Инженер по контролю качества продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • Техник службы «скорой помощи» • Специалист по лечебной физкультуре • Зубной техник, гигиенист • Специалист по хирургическому оборудованию • Врач «скорой помощи» • Диспетчер транспорта 	<ul style="list-style-type: none"> • Банкир • Экономист • Ассистент по юридическим вопросам • Консультант менеджмента • Юридический работник • Оценщик • Инженер-строитель • Агротехник • Инженер-механик 	<ul style="list-style-type: none"> • Плотник • Продавец автомобилей • Рекламный художник • Ландшафтный дизайнер • Лесник • Специалист по парковому хозяйству • Специалист по аудио- и видеозаписи • Телеоператор • Оценщик в страховой компании • Следователь по уголовным делам • Капитан речного, морского судна • Пилот • Машинист • Армейский офицер • Авиадиспетчер • Техник по студийным, сценическим, спецэффектам • Таксидермист • Ювелир • Краснодеревщик • Мастер по изготовлению музыкальных инструментов

ESFP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Позволяет учиться на непосредственном опыте, решать проблемы, анализируя имеющиеся факты и на основании здравого смысла.
2. Предоставляет возможность лично принимать участие в решении стоящих задач, работать непосредственно с клиентами или потребителями вне офиса, но не вдали от процесса.
3. Позволяет работать с множеством людей в активной и доброжелательной манере, в обстановке разнообразия, непринужденности и спонтанности.
4. Требуется умения управлять людьми, разрешать конфликты и снимать внутреннее напряжение в коллективе.
5. Открывает возможность работать одновременно с множеством проектов и проявлять себя в разных видах деятельности, особенно в тех, где востребованы мои эстетический вкус и чувство композиции.
6. Позволяет работать среди большого количества коммуникабельных, веселых людей, которым свойственны энтузиазм, энергия и реалистичный взгляд на мир.
7. Позволяет работать над проектами, которые находят немедленное применение и учитывают потребности окружающих людей.
8. Проходит в дружеской, непринужденной обстановке, свободной от скрытых хитросплетений и интриг.
9. Приносит награды за усердие и добрые намерения, позволяют ощущать, что тебя ценят за вклад в дело.
10. Поднимает настроение, радует ежедневными сюрпризами и проходит в обстановке, где бюрократия и всевозможные ограничения сведены к минимуму.

Популярные сферы деятельности и профессии

Образование, социальное обслуживание	Здравоохранение	Сфера развлечений, «действенная помощь»	Бизнес	Обслуживание	Наука
1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Педагог (начальные классы, дошкольное образование) • Преподаватель (изобразительное искусство, музыка, драматическое искусство) • Педагог (работа с ослабленными, слабовидящими детьми) 	<ul style="list-style-type: none"> • Медсестра • Социальный работник • Фельдшер • Помощник стоматолога • Физиотерапевт • Врач «скорой помощи» • Массажист • Диетолог • Оптик • Фармаколог • Специалист по радиологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Туристический агент • Фотограф • Продюсер в кино • Музыкант • Танцовщик, артист-комик • Промоутер • Художник • Костюмер • Репортер • Характерный актер • Специалист по парковому хозяйству 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по розничной торговле • Специалист по ЗК • Сборщик средств • Специалист по регулированию трудовых отношений • Служащий в приемной • Составитель планов продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • Бортпроводник • Секретарь • Официант • Метрдотель • Флорист • Ландшафтный архитектор • Повар • Дизайнер по интерьерам • Егерь • Инструктор по аэробики • Организатор выставок 	<ul style="list-style-type: none"> • Эколог • Зоолог • Гидробиолог • Геолог

1	2	3	4	5	6
<ul style="list-style-type: none"> • Спортивный тренер • Специалист по проблемам наркомании и т. п. • Гидробиолог • Разработчик компьютерных образовательных программ 	<ul style="list-style-type: none"> • Специалист по респираторным заболеваниям • Специалист по трудотерапии • Тренер по фитнесу • Работник хосписа • Травматолог • Логопед • Педиатр • Ортопед • Советник по профессиональному обучению инвалидов • Сиделка • Кардиолог • Координатор по трансплантации 	<ul style="list-style-type: none"> • Пилот-инструктор • Организатор развлекательных и спортивных мероприятий • Лесник • Телеоператор • Мультипликатор • Следователь • Полицейский • Пожарный • Диктор • Исполнитель скетчей • Фермер • Плотник 	<ul style="list-style-type: none"> • Менеджер по трудовым ресурсам • Инструктор по командной работе • Брокер • Страховой агент • Агент по продаже недвижимости • Специалист по маркетингу и продаже спортивного оборудования 	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональный фотограф • Демонстратор товаров • Ювелир 	

ISFP

Профессиональный успех означает, что работа:

1. Соответствует индивидуальным ценностям, в ней востребованы таланты и энергия индивида.
2. Проходит в атмосфере коллективной поддержки, позволяет чувствовать себя полезным членом команды и быть преданным ей.
3. Требуется внимания к деталям, позволяет заниматься реальными, практическими делами, которые приносят пользу людям.
4. Предоставляет свободу действий и в то же время проходит среди компетентных и дружески настроенных людей в условиях отсутствия жесткой регламентации.
5. Позволяет адаптироваться к ситуации, но в то же время быть приверженным своему делу, видеть цель, ощущать реальные результаты.
6. Позволяет использовать вкус и эстетическое чувство при организации рабочего пространства, придавать ему индивидуальный характер, а также помогать другим чувствовать себя комфортно.
7. Позволяет работать в спокойной, веселой атмосфере сотрудничества, где межличностные конфликты сведены к минимуму.

8. Дает возможность внутреннего роста и развития в важном деле.

9. Позволяет решать проблемы быстро и просто, оказывать людям практическую помощь

10. Не требует регулярных публичных выступлений, руководства большим коллективом, состоящим из недостаточно знакомых людей, и не способствует негативному отношению к кому бы то ни было.

Популярные сферы деятельности и профессии

Ремесла, искусство	Здравоохранение	Наука, техника	Торговля, обслуживание
1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> • Модельер • Плотник • Ювелир • Садовник • Ткач • Гончар • Художник • Танцовщик • Дизайнер интерьеров, ландшафтов • Повар • Актер • Мультипликатор • Исполнитель скетчей • Портной • Мастер по изготовлению музыкальных инструментов 	<ul style="list-style-type: none"> • Медсестра • Физиотерапевт • Массажист • Специалист по радиологии • Фельдшер • Помощник стоматолога • Врач «скорой помощи» • Диетолог • Оптик • Специалист по лечебной физкультуре • Специалист по трудотерапии • Специалист по арт-терапии • Специалист по респираторным заболеваниям • Технолог по хирургическому оборудованию • Тренер по фитнесу • Хирург • Ветеринар • Логопед • Фармацевт • Педиатр • Кардиолог • Работник, директор хосписа • Советник по проблемам наркомании 	<ul style="list-style-type: none"> • Землемер • Оператор компьютера • Лесник • Ботаник • Геолог • Механик • Гидробиолог • Зоолог • Телеоператор • Специалист по сохранности почв • Археолог • Системный аналитик • Инспектор в авиации • Электрик 	<ul style="list-style-type: none"> • Учитель начальной школы • Полицейский • Оператор «горячей линии» • Владелец магазина • Официант • Визажист • Агент туристической компании • Специалист по обслуживанию VIP-клиентов • Розничный торговец • Продавец спортивных товаров • Социальный работник • Дрессировщик, специалист по уходу за животными • Педагог (для детей с ограниченными возможностями, эмоциональными травмами) • Ландшафтный дизайнер • Переводчик • Машинист поезда • Специалист по генеалогии • Специалист по организации досуга • Садовод • Флорист • Фермер • Пожарный

Методика определения психологических портретов ТАРТ

Тест разработан П.Тигером и Б. Бэррон-Тигер. Это довольно простая методика диагностики индекса Майерс-Бриггс. ТАРТ не требует предварительной подготовки, а затраты времени на его проведение минимальны. Ниже представлен адаптированный вариант данной методики²⁸¹.

Инструкция. В таблице ТАРТ буквенные обозначения представлены попарно: Е или I; S или N; Т или F; J или Р. В колонках под каждым из попарно связанных буквенных обозначений вам следует выбрать те альтернативные характеристики, которые соответствуют лично вам или лицу, которое вы тестируете. Например, под буквами Е или I необходимо отметить одну из альтернатив - «общительный» или «замкнутый», «оживленный» или «спокойный» и т. д. Так же следует отметить соответствующие альтернативы под другими буквенными обозначениями.

Обработка

Подсчитайте количество отмеченных вами характеристик в каждом столбце и запишите в графу «итога». Затем определите свой индивидуальный индекс Майерс-Бриггс. Для этого из каждой шкалы в соответствии с их порядковым номером выпишите ту букву, которая набрала больше баллов: сначала I или Е, затем S или N, потом Т или F и Р или J. Например, ESTP.

Если в какой-то шкале суммы одинаковы (например, I 20 и Е 20), то в этом случае выписывается I / Е.

Для определения типа темперамента осуществите следующие шаги:

Шаг 1. Выпишите, какая буква стоит в Вашем индексе Майерс-Бриггс на *втором* месте: S или N.

Шаг 2. Если на втором месте стоит S, выпишите букву, которая стоит на *четвертом* месте – Р или J.

Если на втором месте стоит N , выпишите букву, которая стоит на *третьем* месте – F и Р.

SJ	Традиционалист/ Эпиметей
SP	Эмпирик /Дионисий
NT	Концептуалист/Прометей
NF	Идеалист /Аполлон

²⁸¹ Батаршев А.В. Личность делового человека: Социально-психологический аспект. – М. : Дело. 2003.- С.77

ТАРТ

<i>Шкала 1</i>		<i>Шкала 2</i>	
Е	И	S	N
Общительный	Замкнутый	Настоящее	Будущее
Оживленный	Спокойный	Конкретный	Общий
Шумный	Тихий	Буквальный	Фигуральный
Ориентированный на внешний мир	Ориентированный на себя	Земной	«Парящий в облаках»
Предпочитающий говорить	Предпочитающий слушать	Факт	Фантазия
Обширные связи	Ограниченные связи	Практичность	Оригинальность
Предпочитающий высказываться вслух	Предпочитающий переживать в себе	Поиск новых возможностей	Поиск скрытого смысла
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

<i>Шкала 3</i>		<i>Шкала 4</i>	
Т	F	J	P
Объективный	Субъективный	Дисциплина	Раскрепощенность
Непреклонный	Мягкосердечный	Решать	«Поживем – увидим»
Справедливый	Гуманный	Управлять	Адаптироваться
Аналитический	Чуткий	Определенный	Ориентировочный
Беспристрастный	Причастный	План	Импровизация
Критичный	Доброжелательный	Организованный	Импульсивный
Твердость	Убеждение	Ригидный	Гибкий
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Индекс Майерс-Бриггс: _____

Тип темперамента: _____

Методика

«Диагностика личностных и групповых базовых потребностей»²⁸²

Методика позволяет диагностировать мотиваторы личности в соответствии с теорией А. Маслоу. Ее основой является процедура парных сравнений.

Инструкция: «Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой. Сначала сравните 1-е утверждение со 2-м, 3-им и т. д. и результаты впишите в первую строчку регистрационного бланка. Так, если при сравнении 1-го утверждения со 2-м, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в соответствующую клетку впишите цифру 2.

Подобным же образом работайте со всеми утверждениями, постепенно заполняя весь бланк ответов».

Вслух проговорите фразу «Я хочу...» применительно к каждому утверждению:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь теплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить свое положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе влиятельное положение среди окружающих.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

²⁸² Фетискин П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 74.

Бланк ответов:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	■														
2	■	■													
3	■	■	■												
4	■	■	■	■											
5	■	■	■	■	■										
6	■	■	■	■	■	■									
7	■	■	■	■	■	■	■								
8	■	■	■	■	■	■	■	■							
9	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
11	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
13	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
14	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
15	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Обработка результатов:

Подсчитайте, сколько раз отмечены потребности, входящие в основные группы (при этом пользуйтесь ключом).

Ключ:

Материальные потребности	4,8,13
Потребности в безопасности	3,6,10
Социальные потребности	2,5,15
Потребности в признании	1,9,12
Потребности в самоактуализации	7,11,14

Постройте индивидуальный профиль выраженности основных мотивов:



Методика «Оценка мотивации организационного поведения»²⁸³

Методика основана на двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Инструкция: Пользуясь 5-балльной шкалой, степень важности для вас указанных ниже факторов (5 баллов – очень важно, 1 – не важно, 2-4 – промежуточные варианты).

	Балл
1. Интересное содержание работы	
2. Хороший начальник	
3. Признание проделанной вами работы	
4. Возможность продвижения по службе	
5. Удовлетворенность личной жизнью	
6. Престижная работа	
7. Ответственная работа	
8. Хорошие условия для работы	
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	
10. Возможность самосовершенствования	
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	
12. Чувство безопасности, связанное с работой	

Обработка результатов: Пользуясь ключом, подсчитайте сумму баллов для факторов-гигиенистов и факторов-мотиваторов.

Ключ:

Факторы-гигиенисты		Факторы-мотиваторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
ИТОГО		ИТОГО	

Интерпретация данных:

20-30 баллов	Высокий уровень значимости
10-19 баллов	Средний уровень
1-9 баллов	Низкий уровень

²⁸³ Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – С. 90.

Методики Т. Элерса для диагностики мотивации достижения и мотивации избегания неудач²⁸⁴

Методика 1

Инструкция: Ответьте на перечисленные вопросы, поставив знак «+» соответственно в графе «да» или «нет».

	Да	Нет
1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время		
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание		
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту		
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних		
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой		
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних		
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим		
8. Я более доброжелателен, чем другие		
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, т. к. знаю, что в нем я добился бы успеха		
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха		
11. Усердие – это не основная моя черта		
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы		
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят		
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала		
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком		
16. Препятствия делают мои решения более твердыми		
17. У меня легко вызвать честолюбие		
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно		
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других		
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас		
21. Нужно полагаться только на самого себя		
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги		
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задания, я ни о чем другом не думаю		
24. Я менее честолюбив, чем многие другие		
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу		

²⁸⁴ Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – С. 419.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие		
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать		
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе		
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим		
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше		
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым		
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег		
33. Бессмысленно противостоять воле руководителя		
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять		
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив		
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения		
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других		
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца		
39. Я завидую людям, которые не загружены работой		
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению		
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер		

Обработка данных:

1 балл за ответ «да».	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41
1 балл за ответ «нет»	6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39

Интерпретация данных

1-10 баллов	Низкая мотивация достижений
11-16 баллов	Средний уровень мотивации достижений
17-20 баллов	Умеренно высокий уровень мотивации достижений
Свыше 21 балла	Слишком высокий уровень мотивации достижений

Методика 2

Инструкция: Вам предлагается список слов из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите только одно из 3-х слов, которое наиболее точно Вас характеризует и подчеркните его.

Столбец 1	Столбец 2	Столбец 3
1. Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2. Кроткий	Робкий	Упрямый
3. Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4. Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5. Неумный	Трусливый	Недумающий

6. Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7. Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8. Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9. Назадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10. Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11. Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12. Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13. Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14. Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15. Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16. Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17. Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18. Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19. Пугливый	Нерешительный	Нервный
20. Исполнительный	Преданный	Авантюрный
21. Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22. Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23. Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24. Разумный	Заботливый	Храбрый
25. Предвидящий	Неустранимый	Добросовестный
26. Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27. Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28. Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29. Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30. Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Обработка данных. Сопоставьте полученные данные с ключом. В случае совпадения отмеченного Вами слова с указанным в ключе начислите 1 балл. Подсчитайте общее количество набранных баллов.

Ключ:

	Номер строки
Столбец 1	2, 3, 9, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28, 29
Столбец 2	1, 2, 5, 7, 9, 10, 11, 13, 16, 19, 20, 24, 26, 28, 30
Столбец 3	3, 4, 6, 7, 8, 12, 13, 16, 17, 23, 27, 29

Интерпретация данных:

2-10 баллов	Низкая мотивация избегания неудач
11-16 баллов	Средний уровень мотивации избегания неудач
17-20 баллов	Высокий уровень мотивации избегания неудач
свыше 20	Слишком высокий мотивации избегания неудач

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»

В. Э. Мильмана²⁸⁵

Инструкция: Перед вами 14 групп утверждений. В каждой из них 8 высказываний (а, б, в, г, д, е, ж, з). Оцените степень согласия с каждым высказыванием:

Да, вполне согласен – 3 балла

Пожалуй, да – 2 балла

Когда как, согласен в некоторой степени – 1 балл

Нет – 0 баллов

Не знаю – 0 баллов

Баллы проставьте в регистрационном бланке.

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

- а. «Время – деньги», нужно стремиться их больше заработать;
- б. «Главное – здоровье», нужно беречь себя и свои нервы;
- в. Свободное время нужно проводить с друзьями;
- г. Свободное время нужно отдавать семье;
- д. Нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е. Нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;
- ж. Нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з. Нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

- а. Работа – это вынужденная жизненная необходимость;
- б. Главное – не допускать конфликтов;
- в. Нужно стремиться обеспечить себя спокойными удобными условиями;
- г. Нужно активно стремиться к продвижению по службе;
- д. Главное – завоевать авторитет и признание;
- е. Нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований работы;
- ж. В своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з. Нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

²⁸⁵ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 157; Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. – М. : Изд-во МГУ, 1990.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большее место занимают следующие:

- а. Текущие, домашние;
- б. Отдых, развлечения;
- в. Встречи с друзьями;
- г. Общественные дела;
- д. Занятия с детьми;
- е. Учеба, чтение необходимой для работы литературы;
- ж. Хобби;
- з. Подрабатывание денег.

4. Среди моих рабочих дел много места занимают следующие:

- а. Деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и пр.);
- б. Личное общение (на темы, не связанные с работой).
- в. Общественная работа;
- г. Учеба, повышение квалификации, получение новой информации;
- д. Работа творческого характера;
- е. Работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
- ж. Работа, связанная с ответственностью перед другими;
- з. Свободное время, отдых, перекуры.

5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы, скорее всего, потратил его на то, чтобы:

- а. Заниматься текущими домашними делами;
- б. Отдыхать;
- в. Развлекаться;
- г. Заниматься общественной работой;
- д. Заниматься учебой, получать новые знания;
- е. Заниматься творческой работой;
- ж. Делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
- з. Делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал, скорее всего, заниматься:

- а. Тем, что составляет мои основные рабочие обязанности;
- б. Общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения и пр.);
- в. Личным общением (разговорами, не связанными с работой);
- г. Общественной работой;
- д. Учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
- е. Творческой работой;
- ж. Работой, выполняя которую чувствуешь ответственность и пользу;
- з. Работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:

- а. Где что можно купить, как хорошо провести время;
- б. Об общих знакомых;
- в. О том, что вижу и слышу вокруг;
- г. Как добиться успеха в жизни;
- д. О работе;
- е. О своих увлечениях (хобби);
- ж. О своих успехах и планах;
- з. О жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа дает мне прежде всего:

- а. Достаточные материальные средства для жизни;
- б. Общение с людьми, дружеские отношения;
- в. Авторитет и уважение окружающих;
- г. Интересные встречи и беседы;
- д. Удовлетворение непосредственно от самой работы;
- е. Чувство своей полезности;
- ж. Возможность повышать свой профессиональный уровень;
- з. Возможность продвижения по службе.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

- а. Уютно, хорошие развлечения;
- б. Можно обсудить волнующие тебя вопросы;
- в. Тебя уважают, считают авторитетом;
- г. Можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;
- д. Можно приобрести новых друзей;
- е. Бывают известные, заслуженные люди;
- ж. Все связаны общим делом;
- з. Можно проявить и развить свои способности.

10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:

- а. С которыми можно поговорить на разные темы;
- б. Которым я мог бы передавать свои знания и опыт;
- в. С которыми можно больше заработать;
- г. Которые имеют авторитет и вес на работе;
- д. Которые могут научить чему-нибудь полезному;
- е. Которые заставляют тебя становиться активнее в работе;
- ж. Которые имеют много знаний и интересных идей;
- з. Которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:

- а. Материальное благополучие;
- б. Возможность интересно развлекаться;
- в. Хорошие условия жизни;
- г. Хорошую семью;

- д. Возможность интересно проводить время в обществе;
- е. Уважение, признание и благодарность других;
- ж. Чувство полезности для других;
- з. Созданного чего-то ценного, полезного.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

- а. Хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б. Хорошие условия для работы;
- в. Хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г. Определенные творческие достижения в ней;
- д. Хорошую должность;
- е. Самостоятельность и независимость;
- ж. Авторитет и уважение коллег;
- з. Высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- а. Нет насущных забот;
- б. Кругом комфортное, приятное окружение;
- в. Кругом оживление, веселая суета;
- г. Предстоит провести время в веселом обществе;
- д. Испытываю чувство соревнования, риска;
- е. Испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж. Погружен в свою работу;
- з. Включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что очень хочу:

- а. Я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б. Стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в. Теряюсь, злюсь на себя;
- г. Злюсь на то, что мне помешало;
- д. Стараюсь оставаться спокойным;
- е. Переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;
- ж. Стараюсь понять, в чем я был виноват;
- з. Стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

Регистрационный бланк

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

Ключ

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а	П	П	П	Д	П	Д	К	П	К	К	П	П	аст	аст
б	П	К	К	К О	К	О Д	О	О	Д	К О	К	К	аст	аст
в	О	К	О	Д ОД	К	К О	С	С	С	ОД	К	К О	аст	аст
г	Д	С	Д ОД	Д	ОД	С Д	С ж(и)	О	С	П Д	О	ДР	аст	аст
д	ОД	С, О	ОД	ДР	ДР		П Д	ДР	О	С	С О	С	ст	ст
е	С	ДО		П	ДР	ДР	ДР	ОД	О ж(рл)	П	С ОД	С	ст	ст
ж	ДР	ДР	Д ДР	ОД	ОД	ОД	ДР	ДР	Д ОД	ОД	ОД	ОД	ст	ст
з	ДР	ОД	П Д	К	П Д	П	Ож	С	К О	ДР	ДР	П Д	ст	ст
	Ж(И)	Р(И)	Ж(РЛ)	Р(РЛ)	Ж(И)	Р(И)	Ж(РЛ)	Р(РЛ)	Ж(И)	Р(И)	Ж(РЛ)	Р(РЛ)	Э	Ф

Интерпретация данных

Шкалы мотивационного профиля:

П – поддержание жизнеобеспечения

К – комфорт

С – социальный статус

О – общение

Д – общая активность

ДР – творческая активность

ОД – социальная полезность

Интегративные шкалы:

Ж – общежитейская направленность

Р – рабочая направленность

Все перечисленные мотивы имеют две характеристики:

И – идеальное состояние мотива (уровень собственно побуждения)

РЛ – реальное состояние мотива (степень удовлетворенности)

Шкалы эмоционального профиля

Э ст – направленность на эмоциональные переживания стенического типа

Э аст – направленность на эмоциональные переживания астенического типа

Ф ст – стенический тип переживания и поведения в ситуации фрустрации

Ф аст – астенический тип переживания и поведения в ситуации фрустрации

Ж(И) – общежитейская направленность, идеальное состояние	1, 5, 9
Ж(РЛ) – общежитейская направленность, реальное состояние	3, 7, 11
Р(И) – рабочая направленность, идеальное состояние	2, 6, 10
Р(РЛ) – рабочая направленность, реальное состояние	4, 8, 12
Характер эмоциональных предпочтений	13
Характер переживания фрустрации	14

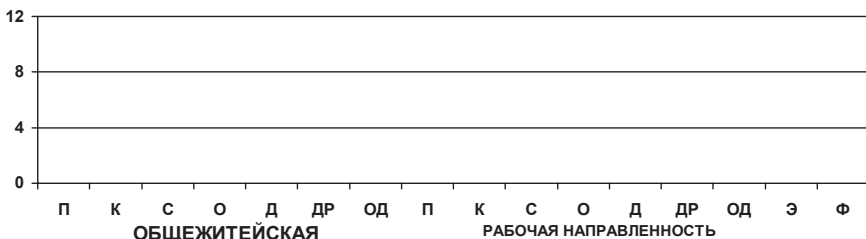
В ряде случаев один и тот же ответ является индикатором выраженности разных мотивов (см. ключ).

Бланк обработки данных

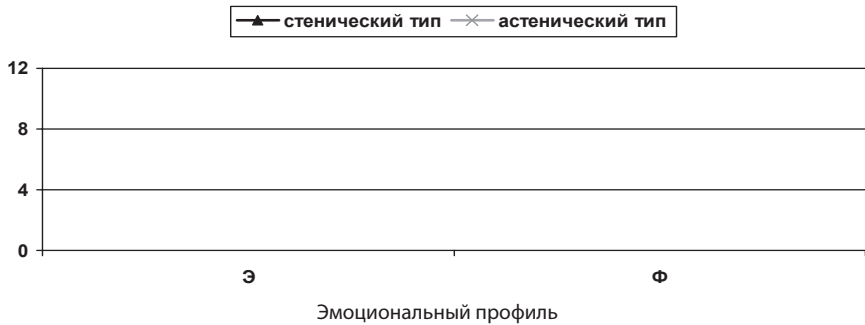
	П	К	С	О	Д	ДР	ОД	Э	Ф
Ж (И)								ст	ст
Ж (РЛ)									
Р (И)								аст	аст
Р (РЛ)									

Постройте индивидуальные мотивационный и эмоциональный профили:

◆ идеальное состояние ■ реальное состояние



Мотивационный профиль



Методика определения организаторских и коммуникативных качеств Л. П. Калининского²⁸⁶

Инструкция: Постарайтесь охарактеризовать себя. Это не испытание вашего интеллекта или способностей. Выявляются некоторые особенности вашего повседневного реагирования. Большинство свойств, названных в анкете, нельзя однозначно назвать хорошими или плохими, но они проявляются в вашем поведении. Если свойство вам подходит, обведите цифру, указывающую порядковый номер свойства.

Не обдумывайте слишком долго, на ответы дается не более 15–20 минут.

Помните: 1) отмечать свойство нужно только в том случае, если оно проявляется в большинстве ситуаций; 2) не пропускайте плохие (с вашей точки зрения) свойства и те, которые якобы повторяются; 3) чем больше отмеченных свойств, тем полнее вы себя характеризуете.

Убедившись, что инструкция вами понята, работайте быстро и отвечайте искренне.

Опросник

1. Способен «заряжать» энергией других людей	12. Пользуюсь доверием однокурсников (коллег по работе)
2. Способен к продвижению в сфере руководства людьми	13. Отличаюсь большой работоспособностью
3. Деспотичный	14. Начальственно-повелительный
4. Очень люблю привлекать к себе внимание	15. Расчетливый, забочусь только о себе
5. Неумолимый	16. Крайне строгий/резкий
6. Крайне неуступчивый	17. Обидчивый, излишне принципиальный
7. Проявляю излишнюю готовность к подчинению	18. Робкий
8. Зависимый, несамостоятельный	19. Склонен к слепому подражанию
9. Излишне снисходителен	20. Нетребовательный
10. Способен поступиться своими интересами ради других людей	21. Слишком снисходителен к окружающим
11. Бывают такие мысли, о которых не хотел бы, чтобы знали другие люди	22. Полностью свободен от всяких предрассудков

²⁸⁶ Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – С. 442.

23. Способствую продвижению своих товарищей (коллег)	52. Чересчур считаю с мнением окружающих
24. Умею держать слово	53. Переполнен чрезмерным сочувствием
25. Произвожу впечатление значительности	54. Иногда смеюсь при нескромных шутках
26. Ревниво отношусь к успехам других	55. Способен создавать вокруг себя благоприятный психологический климат
27. В основном критичен к другим	56. Реалистически оцениваю других
28. Мстительный	57. Властный
29. Стыдливый	58. Ответственный, добросовестный
30. Навязчивый	59. Безоговорочный, не допускаю отклонений
31. Часто уступаю общественному мнению	60. Противодействую любому влиянию
32. Склонен прощать все	61. Кроткий
33. Поддерживаю дух сотрудничества	62. Люблю поплакаться
34. Всегда отвечаю за свои решения	63. Всегда любезен в обхождении
35. Способен проявить высокомерие	64. Люблю заботиться о других
36. Эгоистически практичен, деловит	65. Идеино убежден
37. Нетерпим к ошибкам других	66. Отличаюсь точностью и организованностью ума
38. Не терплю, чтобы мною командовали	67. Ожидаю восхищения и почтения от каждого
39. Застенчивый	68. Обязательный (выполняющий непременно и точно)
40. Предоставляю право другим принимать решения вместо себя	69. Раздражительный
41. Не строгий	70. Недоверчивый, подозрительный
42. Порчу людей чрезмерной добротой	71. Тихий
43. За всю жизнь не сделал ни одного плохого поступка	72. Ищу опеки сильных лиц
44. В случае необходимости способен воспитать себе заместителя	73. Общительный и уживчивый
45. Способен действовать с некоторым риском, не ожидая указаний	74. Бескорыстный, щедрый
46. Способен подчинять, попирая волю других	75. Бывает, что передаю слухи
47. Себялюбивый	76. Преимущественно честный и правдивый
48. Язвительный, насмешливый	77. Умею контролировать работу других
49. Действую по прихоти и произволу	78. Люблю ответственность
50. Стеснительный	79. Стремлюсь проявлять личную инициативу
51. Люблю прибегать к помощи других	80. Бесчувственный, равнодушный

81. На меня трудно произвести впечатление	107. Забочусь о других в ущерб себе
82. Смирный	108. Всегда и во всем согласен с решением руководителей
83. Охотно принимаю советы	109. Обладаю высоким культурным уровнем. Повышаю свою деловую квалификацию
84. Способный к сотрудничеству, взаимопомощи	111. Люблю быть во главе
85. Стараюсь утешить каждого	112. Обладаю чувством собственного достоинства
86. Не было случая, чтобы нарушил обещания	113. Склонен к дерзким ответам
87. Порядочен во всех отношениях	114. Прибегаю к упорству
88. Стремлюсь к повышению своих деловых и организаторских качеств	115. Критичен преимущественно по отношению к себе
89. Иногда пробуждается желание командовать, повелевать другими	116. Склонен почитать авторитеты
90. Способен убедить в правильности своих решений	117. Проявляю чувство меры и такта во взаимоотношениях
91. Резкий, грубоватый	118. Добрый, вселяющий уверенность
92. Часто разочаровываюсь	119. Обладаю широким кругозором
93. Незлобивый	120. Способен в большинстве случаев принять верное решение
94. Ищу одобрения	121. Стремлюсь к успеху
95. Чуткий, внимательный	122. Люблю соревноваться
96. Расположен ко всем	123. Строгий, но справедливый
97. Бывает, что говорю о вещах, в которых не совсем разбираюсь	124. Несговорчивый
98. Придерживаюсь твердых принципов	125. Склонен к самобичеванию
99. Сознательно и надежно выполняю свою работу	126. Почти никогда и никому не возражаю
100. Обладаю талантом организатора	127. Умею расположить к себе
101. Требовательный и критичный к себе	128. Отзывчивый к призывам о помощи
102. Способен быть суровым	129. Социально активен
103. Склонен думать, что меня часто притесняют	130. Дисциплинирован
104. Покорный	131. Стремлюсь распоряжаться другими
105. Мягкий, колеблющийся	132. Стремлюсь к известности
106. Деликатный	133. Умею настоять на своем

134. Упрямый	148. Великодушен и терпим к недостаткам других
135. Склонен чаще соглашаться	149. Всегда высказываюсь в духе общепринятого, даже если знаю, что сказанное никогда не будет раскрыто
136. Склонен ждать указаний	150. Способен мобилизовать и направить совместные усилия людей на достижение общих целей коллектива
137. Гибкий, умеющий приноровиться к обстоятельствам	151. Хотел бы, чтобы мой сын или дочь работали под руководством такого человека, как я
138. Ко всем проявляю симпатию.	152. Умею распоряжаться, приказывать
139. Стремлюсь к самосовершенствованию	153. Уверен в себе, напорист
140. Способен принять новое	154. Категоричен, повелителен
141. Люблю давать советы	155. Проникнут духом противоречия
142. Независимый, надеющийся на себя	156. Мякотелый
143. Открытый и прямолинейный	157. Послушный
144. Стремлюсь добиваться своего, иногда вопреки необходимости	158. Прост и естественен в общении
145. Уступчивый	159. Нежный и мягкосердечный
146. Люблю, чтобы меня опекали	160. Случалось, что опаздывал на свидание или на работу
147. Способен в тактичной форме потребовать исполнения задачи	

Дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова²⁸⁷

Инструкция: Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу. Но если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли?

В каждой из 20 пар предлагаемых видов деятельности выберите только один и в соответствующей графе листа ответов поставьте знак «+».

1а	Ухаживать за животными	или	1б	Обслуживать машины, приборы (следить, регулировать)
2а	Помогать больным	или	2б	Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительной техники
3а	Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, художественных открыток, грампластинок	или	3б	Следить за состоянием, развитием растений
4а	Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу и т. п.)	или	4б	Доводить товары до потребителей, рекламировать, продавать.
5а	Обсуждать научно-популярные книги, статьи	или	5б	Обсуждать художественные книги (или пьесы, концерты)
6а	Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)	или	6б	Тренировать товарищей (или младших) в выполнении каких-либо действий (трудовых, учебных, спортивных)
7а	Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	или	7б	Управлять каким-либо грузовым (подъемным или транспортным) средством (подъемным краном, трактором, тепловозом)
8а	Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии и т. п.)	или	8б	Оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а	Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику), жилище	или	9б	Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а	Лечить животных	или	10б	Выполнять вычисления, расчеты
11а	Выводить новые сорта растений	или	11б	Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий (машины, изделия, дома, продукты питания и т. п.)

²⁸⁷ Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / под ред. А. В. Баратшева, А. О. Лукьянова. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2005. – С. 580.

12a	Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, наказывать, поощрять	или	12б	Разбираться в чертежах, схемах, таблицах (проверять, уточнять, приводить в порядок)
13a	Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	или	13б	Наблюдать, изучать жизнь микробов
14a	Обслуживать, налаживать медицинские приборы, аппараты	или	14б	Оказывать людям медицинскую помощь при ранениях, ушибах, ожогах
15a	Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые и представляемые)	или	15б	Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях, измеряемых объектах и др.
16a	Делать лабораторные анализы в больнице	или	16б	Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17a	Красить или расписывать стены помещения, поверхность изделий	или	17б	Осуществлять монтаж или сборку машин, приборов
18a	Организовывать культпоходы сверстников или младших в театры, музеи, туристические походы, на экскурсии и т. п.	или	18б	Играть на сцене, принимать участие в концертах
19a	Изготавливать по чертежам детали, изделия (машины, одежду), строить здания	или	19б	Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20a	Вести борьбу с болезнями растений, с вредителями леса, сада	или	20б	Работать на клавишных машинах (пишущей машинке, телетайпе, наборной машине и др.)

Лист ответов

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

Обработка данных: подсчитайте количество знаков «+» в каждом столбце.

Столбец 1 – «человек – природа»;

Столбец 2 – «человек – техника»;

Столбец 3 – «человек – человек»;

Столбец 4 – «человек – знак»;

Столбец 5 – «человек – художественный образ».

Столбец с максимальным количеством отмеченных пунктов соответствует предпочитаемой сфере профессионализации.

Тест «Якоря карьеры» Э. Шейна²⁸⁸

<p>Оцените, насколько важными являются для вас нижеперечисленные особенности работы?</p> <p>1 балл – совершенно не важно 10 баллов – исключительно важно 2-9 баллов – промежуточные варианты</p> <p>Оценку поставьте в регистрационном бланке рядом с номером высказывания</p>	<p>Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?</p> <p>1 балл – совершенно не согласны 10 баллов – полностью согласны 2-9 баллов – промежуточные варианты</p> <p>Оценку поставьте в регистрационном бланке рядом с номером высказывания</p>
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	22. Единственно действительная цель вашей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях	23. Вы всегда стремитесь уделять одинаковое внимание своей семье и своей карьере
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации	24. Вы постоянно заняты поиском идей, которые дадут вам возможность начать и построить собственное дело
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью	25. Вы согласитесь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере Вашей профессиональной компетенции
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	26. Вы хотели бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	27. В своей профессиональной деятельности Вы более всего заботились о своей свободе и автономии
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены	28. Для Вас важнее оставаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другом городе
8. Создать и построить нечто, что будет всецело Вашим произведением или идеей	29. Вы всегда искали работу, на которой могли бы приносить пользу людям
9. Продолжать работу по своей специальности, даже если появится возможность получить более высокую должность, не связанную с вашей специальностью	30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны Вашей карьеры

²⁸⁸ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001.- С. 331.

10. Быть первым руководителем в организации	31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая вам нравится
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть вашей карьеры
12. Работать в организации, которая обеспечит вам стабильность на длительное время	33. Вы скорее ушли бы из организации, чем стали заниматься работой, не связанной с вашей профессией
13. Употребить свои умения и способности	34. Вы будете считать, что достигли успеха в карьере только тогда, когда станете руководителем высокого уровня в солидной организации
14. Соревноваться с другими и побеждать	35. Вы не хотите, чтобы вас стесняла какая-либо организация или мир бизнеса
15. Строить карьеру, которая позволит вам не изменять своему образу жизни	36. Вы предпочли бы работать в организации, которая предлагает длительный контракт
16. Создать новое коммерческое предприятие	37. Вы хотели бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели
17. Посвятить свою жизнь избранной профессии	38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или ситуацию соревнования
18. Занять высокую руководящую должность	39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения заданий и пр.	40. Вы всегда хотели основать и построить свой собственный бизнес
20. Не менять место жительства, не переезжать в связи с повышением	41. Предпочитаете работу, которая не связана с командировками
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели	

Тест «Я. К.» Регистрационный бланк-ключ

Ф. И. О. _____

Дата _____

						Σ	
1	9	17	25	33		/5	ПК
2	10	18	26	34		/5	М
3	11	19	27	35		/5	А
4	12			36		/3	СтР
		20	28		41	/3	СтМЖ
5	13	21	29	37		/5	Сл
6	14	22	30	38		/5	В
7	15	23	31	39		/5	ИСЖ
8	16	24	32	40		/5	П

Баллы

10									
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
0									
	ПК	М	А	СтР	СтМЖ	Сл	В	ИСЖ	П

Профиль карьерных ориентаций

Обработка данных:

Каждая строка регистрационного бланка соответствует типу карьерных ориентаций по классификации Э. Шейна:

ПК – профессиональная компетентность

М – менеджмент

А – автономия

СтР – стабильность работы

СтМЖ – стабильность места жительства

Сл – служение

В – вызов

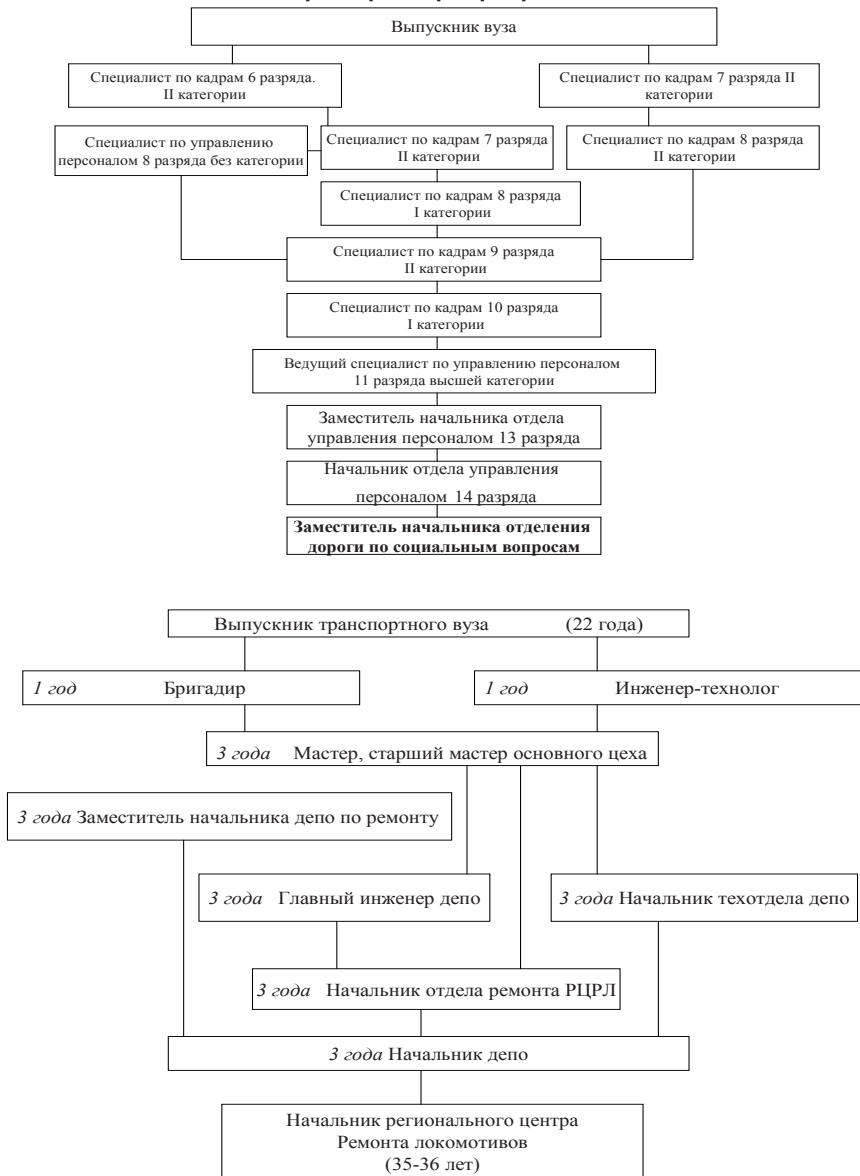
ИСЖ – интеграция стилей жизни

П – предпринимательство

Подсчитайте среднее арифметическое в каждой строке регистрационного бланка. Полученный результат отражает степень выраженности соответствующей карьерной ориентации.

Перенесите результаты подсчетов на поле «Профиль карьерных ориентаций» – постройте диаграмму.

Примеры карьерограмм



Данные диагностики деловых и личных качеств молодого специалиста

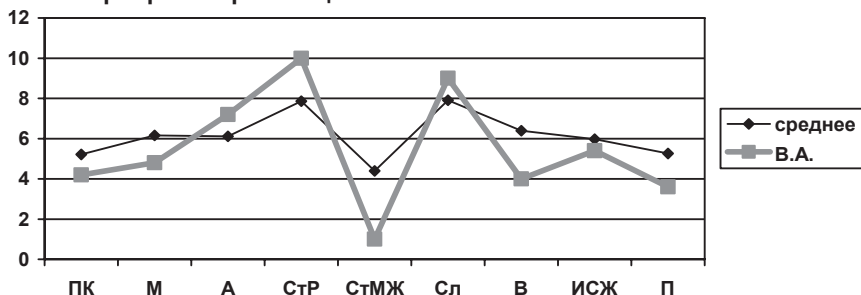
В. А.

Пол: м

Возраст: 23 года

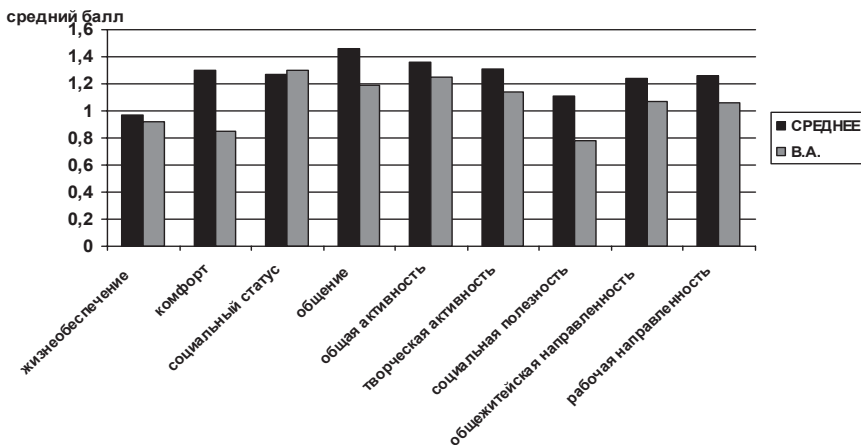
Образование: технический университет, менеджмент

1. Карьерные ориентации



2. ISTP

3. Мотивация



Ключевые компетенции руководителей среднего звена промышленного предприятия

Интеллектуальные качества

Уровень	Характеристика
Базовый	Средний уровень развития мыслительных способностей. Готовность и стремление обучаться. Способность решать типовые рабочие задачи
Сильный	Умение ставить цели и определять приоритеты, выделять главное. Способность быстро принимать решения, переключать внимание, решать сложные задачи. Умение быстро находить нужную информацию, в т. Ч. с использованием современных информационных средств
Лидерский	Развитие мыслительных способностей выше среднего. Обладание глубокими профессиональными знаниями в своей области деятельности, наличие знаний в смежных областях. Владение современными информационными технологиями в совершенстве. Аналитический склад мышления. Способность генерировать нестандартные идеи, решать задачи высокого уровня сложности

Волевые качества

Уровень	Характеристика
Базовый	Энергичность, активность, средний уровень работоспособности. Стрессоустойчивость, эмоциональная стабильность
Сильный	Способность двигаться к намеченным самостоятельно или поставленным руководством целям. Способность «держать удар». Умение доводить дело до конца
Лидерский	Очень высокая работоспособность. Сильная воля, напористость. Способность ставить далеко отсроченные цели и двигаться к их достижению. Желание много и успешно работать

Мотивация

Уровень	Характеристика
Базовый	Понимание необходимости профессионального роста. Стремление к стабильности и предсказуемости будущего. Ориентация на вертикальную карьеру. Желание выполнять свои обязанности наилучшим способом. Самооценка базируется на основе достигнутого результата
Сильный	Увлеченность своим делом. Преобладание ориентации на успех. Стремление много работать и зарабатывать. Стремление к поиску неиспользованных резервов. Достижение результата – один из ведущих мотивов деятельности
Лидерский	Потребность в творчестве и самореализации. Ориентация на успех. Восприятие целей предприятия как своих собственных. Способность заразить своей увлеченностью других. Клиенториентированность

Стиль работы и принятия решений

Уровень	Характеристика
Базовый	Ответственность, дисциплинированность, принципиальность при решении профессиональных задач
Сильный	Самостоятельность, требовательность к себе и другим. Умение формулировать свою позицию и отстаивать ее
Лидерский	Способность сочетать гибкость мышления и строгость при решении проблем. Умение принимать единоличные решения и брать на себя ответственность

Организаторские и коммуникативные качества

Уровень	Характеристика
Базовый	Умение планировать, организовывать и контролировать работу других. Способность завоевать личный и профессиональный авторитет. Коммуникабельность
Сильный	Развитые навыки мотивации других. Умение найти индивидуальный подход к разным людям. Умение гибко держать дистанцию. Способность быть и внимательным и жестким
Лидерский	Способность организовать деятельность любого коллектива. Высокая эффективность в общении. Умение убеждать и переубеждать, оказывать влияние на отдельного человека и группу людей

Опросник С. Бэм (BSRI)²⁸⁹

Опросник разработан Сандрой Бэм. Методика используется для выявления степени выраженности маскулинных и фемининных характеристик, а также позволяет определить тип личности: маскулинный, фемининный, андрогинный.

Инструкция: оцените наличие или отсутствие у себя перечисленных ниже качеств. Можно отвечать только «да» или «нет».

	Да	Нет		Да	Нет
1. Вера в себя			31. Быстрота принятия решений		
2. Умение уступать			32. Сострадание		
3. Способность помочь			33. Искренность		
4. Склонность защищать свои взгляды			34. Самодостаточность (полагание только на себя)		
5. Жизнерадостность			35. Способность утешить		
6. Угрюмость			36. Тщеславие		
7. Независимость			37. Властность		
8. Застенчивость			38. Тихий голос		
9. Совестьливость			39. Привлекательность		
10. Атлетичность			40. Мужественность		
11. Нежность			41. Теплота, сердечность		
12. Театральность			42. Торжественность, важность		
13. Напористость			43. Собственная позиция		
14. Падкость на лесть			44. Мягкость		
15. Удачливость			45. Умение дружить		
16. Сильная личность			46. Агрессивность		
17. Преданность			47. Доверчивость		
18. Непредсказуемость			48. Малорезультативность		
19. Сила			49. Склонность вести за собой		
20. Женственность			50. Инфантильность		
21. Надежность			51. Адаптивность, приспособляемость		
22. Аналитичность			52. Индивидуализм		
23. Умение сочувствовать			53. Нелюбовь ругательств		
24. Ревнивость			54. Несистематичность		
25. Способность к лидерству			55. Дух соревнования		
26. Забота о людях			56. Любовь к детям		
27. Прямота, правдивость			57. Тактичность		
28. Склонность к риску			58. Амбициозность		
29. Понимание других			59. Спокойствие		
30. Скрытность			60. Традиционность, подверженность условностям		

²⁸⁹ Практикум по гендерной психологии / под ред. И. С. Клецкиной. – СПб. : Питер, 2003. - С. 277.

Ключ:

Маскулинность (ответ «да»): 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28, 31, 34, 37, 40, 43, 46, 49, 52, 55, 58.

Фемининность (ответ «да»): 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59.

За каждое совпадение с ключом начисляется 1 балл. Затем определяется показатель фемининности (F) и показатель маскулинности (M):

$$F = (\text{сумма баллов по фемининности}) / 20$$

$$M = (\text{сумма баллов по маскулинности}) / 20$$

Основной показатель IS определяется как:

$$IS = (F - M) * 2,322$$

Если величина индекса колеблется в пределах от -1 до +1, то делается вывод об андрогинности. Если индекс меньше -1, то делается заключение о маскулинности. Если больше +1 – о фемининности. Если индекс больше 2,025 – это свидетельствует о ярко выраженной фемининности. Если индекс меньше 2,025 – говорят о ярко выраженной маскулинности.

КИСЕЛОВА Елена Владимировна
ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ :
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Подписано к печати 10.06.2010.

Формат 60x84/16. Печать офсетная. Бумага «Svetocopy».

Уч.-изд. л.15,7. Усл. печ. л. 20,7. Тираж 100 экз. Цена договорная.

Отпечатано в ООО «ИПЦ "Легиа"»: 160031, г. Вологда, Октябрьская, 19