

## Тема 6. Трудовая карьера<sup>18</sup>.

Карьера - осознанное развитие внутренней профессиональной компетентности, которое может сопровождаться изменением служебных позиций

Карьера — это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д.

Таблица 6.1.

### Особенности развития карьеры в современных условиях

Раньше	Теперь
1. Полная долгосрочная занятость	1. Временные контракты, предполагающие неполную занятость
2. Гарантированная занятость	2. Необеспеченность занятостью
3. Узкая колея карьерного роста	3. Повторяющиеся изменения в карьере
4. Одна профессия на всю жизнь	4. Несколько сфер деятельности
5. Одна компания на всю жизнь	5. Несколько компаний или самостоятельная деятельность
6. Регулярные продвижения	6. Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
7. Многоуровневая организационная иерархия	7. Пирамида с нечетко выраженными слоями
8. Предсказуемые трудовые перемещения	8. Непредсказуемость трудовых перемещений
9. Внутренний рынок труда	9. Внешний рынок труда
10. Карьерным ростом сотрудника управляет компания	10. Сотрудники сами управляют своей карьерой
11. Организация способствует развитию людей	11. Развитие – дело самих сотрудников
12. Карьера национальная, в одном государстве	12. Карьера интернациональная

### Типы карьеры.

1. *Суперавантюрная карьера*, характеризующаяся очень высокой скоростью должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней. Возможно резкое изменение сфер деятельности. В этом типе карьерного роста можно выделить два подтипа: случайный и совместный. Представители суперавантюрной карьеры ориентированы исключительно на рост и характеризуются ситуационно-личностными ориентациями. К случайным (или непредсказуемым) карьерам относятся те, которые сложились вследствие удачного стечения обстоятельств. Совместная карьера основывается на движении за более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения членам семьи, друзьям.

<sup>18</sup> Источники: Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М., ИНФРА-М, 2009; Управление персоналом. Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М., 2000. С 237-242; Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А., Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

2. *Авантюрная карьера* характеризуется пропуском не более двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенным изменением сферы деятельности. Наличие среди управленцев сотрудников с данным типом карьеры свидетельствует о нестабильности организации.
3. *Традиционная карьера* – это поступательное движение вверх, сопровождающееся возможным пропуском одной должностной ступени, возможным понижением не более чем на одну должностную ступень.
4. *Последовательно-кризисный тип карьеры* предполагает постоянную адаптацию к переменам. Если адаптироваться не получается, то должностной уровень снижается, появляется ориентация на борьбу за сохранение занимаемых позиций и защиту личных интересов.
5. *Прагматичный тип карьеры* характеризуется частой сменой сфер деятельности, места работы, ориентацией на личные интересы и упрощенным подходом к решению карьерных задач. Главным критерием становится собственная выгода.
6. *Отбывающий тип карьеры* наступает тогда, когда работник достиг потолка развития. Движение вниз нежелательно, а вверх невозможно. В этом случае цель. Становится удержание позиции.
7. *Преобразующий тип карьеры* связывают с «завоеванием мира». До некоторой степени этот тип сходен с авантюрной карьерой. Обычной является высокая скорость должностного продвижения, которое может быть и постепенным, и скачкообразным. В основе карьеры может лежать новая идея. В любом случае, эта карьера ориентирована на будущее.
8. *Эволюционный тип карьеры*. Продвижение осуществляется вместе с ростом организации, совмещаются личные и организационные интересы. В российских условиях этот тип часто сопряжен с жесткой конкурентной борьбой внутри организации.

### **Факторы, влияющие на успешное развитие карьеры**

1. Личностные факторы
2. Внутрифирменные факторы
3. Внешние факторы

**Этапы карьеры:** 1) предварительный - учеба, практики, стажировки, испытания на разных работах; 2) становления – освоение работы, развитие навыков; 3) продвижения – продвижение по служебной лестнице, приобретение и развитие новых навыков; 4) сохранения – достижение пика профессиональных знаний и навыков, обновление и совершенствование знаний и навыков, обучение молодежи; 5) завершения – подготовка к уходу на пенсию; 6) пенсионный – занятие новыми видами деятельности.

## **Виды карьерных кризисов:**

- «Шок от реальности»
- Кризис середины карьеры
- Кризис поздней карьеры

## **Специфические действия по развитию карьеры.**

### **1. Консультирование относительно карьеры**

- Консультирование относительно карьеры во время интервью при приеме
- Консультирование относительно карьеры во время оценки процесса исполнения
- Психологическая оценка и альтернативное планирование карьеры
- Консультирование относительно карьеры как часть ежедневных отношений между менеджером и подчиненным
- Специальное консультирование относительно карьеры для работников, обладающих высоким потенциалом
- Консультирование для перемещений вниз карьерной лестницы

### **2. Ведение карьерной линии**

- Запланированное продвижение для новых работников
- Ведение карьерной линии для того, чтобы помочь менеджерам приобрести необходимый опыт будущей работы
- Ежегодный анализ работы менеджеров с персоналом и разработка пятилетнего плана развития карьеры каждого из них
- План передвижений для работников, обладающих высоким потенциалом для координации их индивидуальной работы
- Распределение управляющих низового звена по различным отделам для подготовки их к продвижению на более высокие позиции

### **3. Системы информирования о карьере**

- Должностные инструкции для тех, кто не является служащим данной компании
- Должностные инструкции для постоянных служащих и консультирование относительно карьеры для временных работников

### **4. Системы информирования о карьере**

- Должностные инструкции для тех, кто не является служащим данной компании
- Должностные инструкции для постоянных служащих и консультирование относительно карьеры для временных работников

### **5. Обучение и подготовка**

- Внутренняя подготовка супервайзеров, низового звена управления
- Развитие технических навыков на низовых уровнях

- Управленческие семинары вне организации
- Программы ротации работников
- Ответственность менеджеров за обучение служащих на рабочих местах

## **6. Специальные группы**

- Программы работы с меньшинствами, уязвимыми группами
- Семинар по управлению карьерой для женщин
- Предпенсионное консультирование
- Консультирование относительно карьеры и программы ротации работ для женщин и меньшинств

### **Ситуация к Теме 6. Трудовая карьера**

#### **«Легко ли стать начальником в своем коллективе?»<sup>19</sup>**

У Шерил Кан, Роба Карстонса и Линды МакГи есть нечто общее. Все они продвинулись в своих организациях на менеджерские позиции. И для каждого это продвижение стало серьезным испытанием.

Шерил Кан была назначена руководителем службы кетеринга (предоставление готовых блюд по месту работы или жительства заказчика) ресторанной компании Глэсиер Групп в Нью-Йорке. Став начальником, она поняла, что жизнь ее уже не будет такой, как прежде. Она не сможет, как раньше, участвовать в праздных разговорах и пересудах, или молчаливо сочувствовать своим постоянно опаздывающим коллегам. Ее новая роль страшно угнетала ее, но она была убеждена, что только высокая требовательность к подчиненным и жесткий контроль их работы позволят ей завоевать необходимый авторитет. «Поначалу я действовала, как бульдозер, сметая все на своем пути. Конечно, это было неодобрительно воспринято сотрудниками. Я считала, что и то, что я делаю, и то, как я это делаю – абсолютно правильно. И я забыла, что моим друзьям нужно время, чтобы привыкнуть к нашим новым ролям». Сейчас она признает, что ее стиль руководства настроил против нее почти всех, с кем она работала.

Роб Карстонс, технический менеджер в IBM в Калифорнии, ощущал сильную неуверенность в своих силах, когда его перевели на должность менеджера из младших программистов. «Было очень сложно в один прекрасный день начать давать указания своим коллегам, когда еще вчера ты был просто одним из них. Ты пытаешься быть очень осторожным, чтобы никого не обидеть. Было странно замечать, что разговор коллег прекращается или переходит в другое русло, когда тыходишь в комнату. Люди уже не так откровенны с тобой, как прежде, потому что ты теперь их начальник».

Линда МакГи сейчас является президентом страховой компании МЕДЕКС в Балтиморе, Мэриленд. Она начинала как рядовой сотрудник в службе приема заявок, затем стремительно,

<sup>19</sup> Источник “A Tough Transition: Friend to Supervisor”, The New York Times, March 16, 2003, pp. 42. Цит. По: S.Robbins, T.Judge. Organizational Behavior”, 2007. Перевод с англ. Т.О.Разумовой.

обогнав своих коллег, «перепрыгнула» через несколько карьерных ступеней. Ее быстрое продвижение стало для нее причиной многих проблем. «Коллеги прямо в лицо говорили: «Смотрите, важная шишка идет». Можно лишь гадать, что же тогда говорилось за моей спиной».

### **Вопросы.**

1. Многие новоиспеченные менеджеры ошибаются в выборе поведения, когда оказываются начальниками для своих вчерашних коллег. Почему это происходит?
2. Какие предпосылки необходимы для карьерного продвижения в своей организации?
3. Как руководство организации может помочь молодому начальнику справиться с описанными проблемами?
4. На Ваш взгляд, легче или сложнее строить карьеру в одной организации?
5. Проанализируйте проблемы, с которыми Вы сталкивались при карьерном продвижении.

### **Вопросы и задания для самопроверки:**

1. От каких факторов зависит карьерное продвижение?
2. Какую роль играют профессиональные знания в карьерном росте?
3. Какими человеческими качествами должен, на Ваш взгляд, обладать современный руководитель?
4. Дайте оценку этапу карьеры и карьерным амбициям своих коллег.

### **Темы эссе.**

Особенности карьерного продвижения в современной России.