

**ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

*Л.М.Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, Лысенко Ю.В.*

## ***УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ***

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Челябинск, 2019г**

**УДК 338.24**

**ББК 65.05**

**Б 17**

**Базавлуцкая Л.М.** Управление карьерой: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019.- 81с.

**ISBN 978-5-931162-205-7**

Учебное пособие соответствует требованиям к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по профессиональному циклу государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования третьего поколения.

В данном пособии проанализированы и обобщены современные тенденции исследования карьеры и карьерных процессов, рассмотрены сущность и виды управления деловой карьерой и карьерными процессами на уровнях индивида, организации и общества. Особое внимание уделено планированию карьерного пути работника внутри организации и основным процедурам управления персоналом (привлечению, отбору, найму работников, развитию персонала, оценке работы и работников, должностным перемещениям). Предложены специальные тесты для самооценки и профессионального самоопределения работников.

***Рецензенты:***

**Рябчук П.Г.** кандидат экономических наук, доцент, Проректор по экономике ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ», заведующий кафедрой экономики, управления и права Профессионально-педагогического института Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета

**Шабанов М.И.** кандидат технических наук, доцент кафедры Экономика, управления и право Южно-Уральского государственного университета (научно-исследовательский институт)

**ISBN 978-5-931162-205-7**

© Л.М. Базавлуцкая, 2019г.

© Е.А.Гнатышина, 2019г.

© Ю.В. Лысенко, 2019 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
ГЛАВА 1. СУЩНОСТЬ И ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ»	7
1.1. Концепции развития и управления карьерой персонала	11
1.2. Управление карьерой с позиций системного подхода	16
1.3. Формирование и управление карьерой	19
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	23
ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Деловая карьера и ее основные виды	24
2.2. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации	29
2.3. Модели карьерных процессов	35
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	39
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРОЙ	
3.1. Теория человеческого капитала и индивидуальная карьера	40
3.2. Проблемы постановки карьерных целей	44
3.3. Индивидуальное планирование карьеры	46
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	52
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	77

## **ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина «Управление карьерой» является факультативным курсом, который входит в вариативную часть и является логическим продолжением основных положений теории менеджмента, и выполняет функцию обучения умениям управления развитием собственной карьеры, деловой карьеры персонала организации.

Даная дисциплина соответствует требованиям к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавра по профессиональному циклу государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования третьего поколения.

Курс «Управление карьерой» тесно связан с дисциплинами, являющимися взаимосвязанными и взаимодополняющими в процессе изучения дисциплины. Для освоения дисциплины студентам необходимы знания теоретических основ управления, психологии человека, основных закономерностей развития организаций, представления о деятельности организационных систем; умения структурировать, обобщать, систематизировать изучаемый материал, использовать имеющиеся естественнонаучные знания в осмыслении ключевых вопросов корпоративного управления.

Современная практика управления предполагает большую экономическую самостоятельность личности, выражающуюся в способности управлять своим профессиональным развитием и выстраивать карьеру. К современному специалисту предъявляются дополнительные требования по управлению карьерными процессами в организации в процессе ее функционирования, поэтому изучение курса «Управление карьерой» является необходимой составляющей профессиональной подготовки бакалавра.

Основная цель изучения дисциплины - познакомить с основными теоретическими подходами к управлению карьерой, а также методами

планирования карьеры. Для достижения этой цели определены следующие задачи:

- определить сущность, виды карьеры и возможности управления ею;
- рассмотреть современные тенденции исследования карьеры и карьерных процессов;
- определить сущность управленческого воздействия на ход этих процессов со стороны всех субъектов управления;
- определить рекомендации по планированию деловой карьеры и реализации карьерных целей.

Данный курс лекций составлен таким образом, чтобы студенты поняли суть и логику изучаемого явления, а не заучивали основные понятия.

В результате изучения дисциплины студенты должны приобрести следующие знания и умения:

- технологию поиска и формулирования жизненных целей, выбора карьеры и получения хорошей работы
- правила эффективного использования рабочего времени и технику планирования своего времени
- пути рационализации личного труда
- принципы самоорганизации личного здоровья и правила гигиены умственного труда
- планировать личную работу
- формулировать жизненные цели и принимать решения

## **ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ»**

Не так давно понятие «карьера» считалось, и не только в России, чуть ли не бранным словом. Было общепринято, что вариант продвижения по службе работнику может предложить только администрация организации без всякого предварительного запроса с его стороны. В результате, как писали, например, авторы известного американского учебника по менеджменту Т.Хайман, В.Скотт, П.Коннор: «...человек тратил больше времени на планирование проведения текущего отпуска, чем на попытку спроектировать ход собственной деловой карьеры за весь период трудовой жизни»

Между тем анализ этапов жизненного пути, устремлений работников в зависимости от возраста и ступеней служебного перемещения показывает, что здесь очень много общего. Каждый человек вне зависимости от сферы деятельности и личностных характеристик проходит за свою трудовую жизнь следующие периоды:

- первичное и профессиональное обучение;
- адаптация и профессиональное становление;
- продуктивная деятельность;
- профессиональный и должностной рост;
- предпенсионный период.

Причем каждому этапу соответствуют совершенно определенные характеристики: уровень квалификации, состояние здоровья, семейное положение и обязательства, условия труда и его оплаты, мировоззрение и устремления работника. Соответственно, каждому такому этапу присуща совершенно определенная методика планирования и управления.

У каждого человека ближе к юношескому возрасту появляются определенные жизненные планы. Эти жизненные планы являются

приближенными ответами на очень важные вопросы: как жить? кем стать? кем работать? какую выбрать профессию? какие ценности считать предпочтительными и почему? Жизненные планы охватывают все сферы жизнедеятельности: общеобразовательное развитие, профессиональную подготовку, работу, квалификационный рост, создание семьи, удовлетворение общекультурных потребностей, хобби, участие в общественной жизни и т.д.

Ответы на эти важные вопросы, т.е. тем или иным образом сформулированные жизненные цели, появляются у нас как на основе собственного жизненного опыта, так и под влиянием родных, знакомых, школьных учителей, прочитанной литературы и т.п. [8; 27; 50].

Образно говоря, сначала ребенок видит у соседа, в кинофильме или в телевизоре яркую форму моряка и говорит себе: «Я хочу такую же форму, поэтому стану моряком». Затем он постепенно знакомится с другими людьми, их профессиями и качеством жизни, и его выбор становится более осознанным и глубоким, хотя, в общем-то еще весьма поверхностным. В школе он встречается с талантливыми педагогами, а дома узнает, кем работают его родители и друзья семьи. Это меняет его выбор, и предпочтение отдается (или не отдается) какому-либо образу жизни и конкретным профессиям. По мере увеличения объема знаний об окружающем мире человек расширяет сферу жизненных и профессиональных предпочтений и начинает задумываться не только о том, какую профессию получить, к какому должностному и социальному статусу стремиться, но и о том, какие ценности являются определяющими и каких морально-этических норм при этом следует придерживаться.

К моменту окончания обучения в средней школе у человека наступает уже необходимость принимать важнейшие судьбоносные решения: чем заняться, какую профессию выбрать, куда пойти работать

или учиться, как делать карьеру. При этом молодой человек не только должен мобилизовать все свои знания о различных профессиях и личных предпочтениях, но и оценить свои способности и возможности, ситуацию на рынке труда, морально-этические, экономические, статусные ограничения, под влиянием которых в дальнейшем будет проходить его жизнь. Опросы абитуриентов и первокурсников о причинах выбора ими той или иной профессии показывают, что решение чаще всего принимается ими не столько самостоятельно, сколько под влиянием родных и знакомых. Естественно, что в дальнейшем в течение жизни под влиянием обстоятельств, жизненного опыта, окружения и других факторов жизненные планы могут меняться. При этом меняется и сам образ удачи и неудачи в жизни, критерии успешной и неуспешной карьеры, способы достижения жизненных и карьерных целей [10; 30; 42].

В большинстве случаев считается, что смысл человеческой жизни придает определенная деятельность, которая в той или иной мере является трудовой. До сих пор основная проблема заключалась в том, чтобы определить, какая именно деятельность является трудовой, общественно полезной и т.д. Для понимания этого вопроса много сделали феминистки, заставившие человечество, хоть и не до конца, признать тендерные вопросы актуальными, а традиционные виды женской деятельности — ведение домашнего хозяйства, рождение и воспитание детей — трудом (домашний труд, репродуктивный труд и т.д.). Хотя бывает и по-разному. Например, если женщина сидит дома с ребенком (ухаживая за ним и воспитывая его, что является каждодневным и сиюминутным трудом), то формальное название этому виду деятельности, принятое не только в России, — «отпуск по уходу за ребенком»

Очевидно, что **жизненные планы** и цели формулируются конкретным человеком обычно в общесоциальных терминах, например, быть здоровым, уважаемым, стать богатым, выйти замуж, иметь детей и т.д. **Карьерные же цели** на первоначальном этапе могут быть похожими по сути, но их формулировка будет отражать определенную трудовую составляющую — быть профессионалом в своем деле, стать начальником и т.д. Кстати сказать, выражение «делать карьеру» в нашем обществе является достаточно широко распространенным и, отражая бытовое понимание продвижения работника вверх по служебной лестнице, может выражать как позитивное, так и негативное отношение к карьеристу.

Таким образом, ключевым моментом при определении именно карьерных, а не жизненных целей по мнению авторов может быть необходимость прикладывания определенных усилий, т.е. труда, к достижению поставленной жизненной цели. Таким образом, если в ходе осуществления жизненных планов индивид видит перед собой только статусные цели, которых он достигает, не прикладывая к этому никаких усилий (с помощью мамы, папы, тети, дяди), не трудясь (над собой в том числе), то карьерой в полном смысле этого слова это назвать нельзя [6; 17; 49].

В современном мире по глубокому убеждению авторов только труд как целесообразная деятельность до сих пор создает каждую человеческую личность. Трудиться (работать) можно как угодно и где угодно:

- используя или не используя свой труд как источник необходимого дохода (предпринимателем, наемным работником, на общественных началах и т.д.);
- формируя собственную личность;
- воспитывая детей (репродуктивный и родительский труд);

- ведя домашнее хозяйство (ведь оно давно рассматривается экономистами как отдельная экономическая единица);

- осуществляя благотворительную и другую общественно значимую работу и т.д.

В психологии считается, что важнейшей составляющей профессионального пути человека является его представление о своей личности — так называемая профессиональная «Я – концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры — это попытка ответить на вопрос «Кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

### **1.1. Концепции развития и управления карьерой персонала**

Изучение концепций развития карьеры персонала и работниками, и представителями работодателя имеет определенный практический интерес, так как помогает прояснить точку зрения работодателя на работников в конкретной организации.

Так как специальный термин «карьера» в науке появился не так давно, можно сказать, что все концепции сводятся к взаимоотношениям работодателей и работников, и в последовательном виде представляют собой эволюцию взглядов работодателя на работника как на специфическое и необходимое условие производства.

Вкратце основная суть этих концепций сводится к следующему:

• *производственная* — работодатель использует работника как любой другой предмет или средство труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и дешевизну рабочей силы;

• *продуктовая* — в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний,

умений, навыков и т.д.).

- *торговая* — стимулирование использования возрастающего человеческого капитала;
- *социальная* — концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и социальными потребностями работника, работодателя и общества;
- *профориентационная* — концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество;
- *сервисная* — предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы;
- *современная* — предполагает подчинение всех аспектов деятельности в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим образом.

Еще более коротко можно сказать, что отношение работодателя к работнику и его рабочей силе эволюционировало от восприятия работника как товара (вещи), который нужно было покупать как можно дешевле и использовать до последней возможности, через понимание так называемого человеческого фактора (работник может работать значительно лучше и давать прибыли значительно больше, если относиться к нему как к человеку), к пониманию, что работник — необходимый, но специфический фактор производства, способный на все: от самоотверженного бесплатного труда до беспричинного террористического акта на собственном рабочем месте [7; 29; 40; 43].

В принципе, нельзя однозначно сказать, что какая-то из перечисленных теоретических концепций неадекватна, несостоятельна

или неправильна. Любая из них может быть успешно применена к одной группе работников, выделяемых по психическому, социальному, экономическому и иному признаку, и неуспешно — к другой. Ведь степень свободы современных людей и язык, на котором они говорят, объективно и субъективно различны. Именно поэтому эффективное управление людьми всегда является искусством.

Сегодня в каждой организации существуют свои методы управления персоналом и его карьерой, которые обусловлены, по большей части, именно взглядами топ-менеджера (или собственника) на наемных работников вообще и своих подчиненных в частности. Позиция топ-менеджеров (собственников) в данном вопросе и определяет политику фирмы в области персонала и карьерных процессов. Насколько такая политика эффективна, показывают финансовые результаты работы и длительность существования организации.

Необходимо сказать, что вопросы изучения карьеры в специальной литературе рассматриваются лишь в плане трудовой деятельности (по найму) в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной. Иная карьера — в семье, домашнем хозяйстве, в организациях социального регулирования (общественных, благотворительных), ее соизмеримость с традиционной карьерой в работе по найму — явление относительно новой как в науке, так и в жизни[9; 29; 40; 47].

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. В толковом словаре С. И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: *род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.*

Д. М. Иванцевич и А.А.Лобанов в одной из первых публикаций по карьерным вопросам в России утверждают, что *карьер* — это

*индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни .*

Другие российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения.
- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния.
- степень реализации потенциала человека;
- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства

В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная деятельность», «профессиональное самоопределение».

Еще большей разницей в категорийных определениях в этой сфере наблюдается в зарубежных публикациях. Первоначально термин «карьера» произошел от латинского слова, которое означало «дорога» или путь». Французское слово «карьера» означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Оксфордский словарь по социологии Г. Маршала определяет карьеру как роли, через которые проходит индивид за период трудовой жизни, приобретая возрастающий престиж и другие знаки уважения; хотя и не исключаются падения в должностной иерархии, связанные с социальной мобильностью.

Как видим, определения сильно отличаются друг от друга. Такие разночтения возникли из-за того, что при анализе сути категории «карьера» недостаточно используются принципы системного подхода, не прослеживается суть этой категории и ее взаимосвязь с другими социально-экономическими процессами, проходящими в среде работников. Попробуем с этим разобраться.

Говоря о сути категории «карьера» по мнению авторов, следует обязательно учитывать несколько исходных моментов.

а) полноценная карьера имеет внутреннюю (личностное развитие человека, выражающееся в реальном приумножении его знаний и навыков — человеческого капитала) и внешнюю (освоение человеком вследствие личностного развития социального пространства) составляющие.

б) социальное пространство многомерно и имеет несколько векторов развития каждой личности в процессе жизни и трудовой деятельности: профессиональный, должностной, статусный, монетарный (экономический, финансовый), духовный и т.д.;

в) применительно к любой сфере жизнедеятельности перед каждым человеком изначально стоят некие цели, тем или иным образом им для себя определенные (вербализованные, слабо осознанные и неосознанные, в виде некоего образа), которые с течением времени могут видоизменяться;

г) человек прилагает определенные усилия по достижению этих целей, добиваясь или не добиваясь успеха.

Таким образом, *карьера — это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.*

Совершенно необязательно, что человек сразу ставит перед собой все цели, которые он потом достигает в течение жизни. Обычно люди корректируют и уточняют свои устремления (цели) по мере изменения ситуаций, внешних условий, опыта и т.д. Поэтому мы говорим именно об изменяемой (тем или иным образом) последовательности целей и процессе их достижения [11; 39; 41; 48].

Достаточно трудно одним словом определить того человека, который делает карьеру. К сожалению, слово «карьерист» еще долго будет носить определенный негативный оценочный оттенок — человек, ради карьеры готовый на все. В современном мире люди все более стараются планировать свою жизнь по мере возможностей. При этом они стремятся реализовать себя в той или иной деятельности. Люди стали более способны к радикальным изменениям в образе жизни, поэтому практически все стали в хорошем смысле карьеристами. В связи с этим удобно ввести термин «носитель карьеры» — человек, способный делать карьеру в любой сфере деятельности.

## **1.2. Управление карьерой с позиций системного подхода**

С точки зрения системы «объект—субъект управления» первоначально необходимо выделить, кто и чем управляет. Дальнейший анализ подразумевает определение конкретных действий субъектов управления, т.е. возможных способов управленческого воздействия на процесс формирования карьеры. Для этого необходимо определиться с понятиями управления, менеджмента и их функциями.

Если обобщить мнения российских специалистов на эту тему, то следует считать, что понятие «управление» (русский термин) несколько шире понятия «менеджмент» (английский термин). Такая точка зрения достаточно обоснована: действительно, в русском языке слово «управление» употребляется для характеристики специфической

деятельности и человека и иных субъектов в живой и неживой природе, а также в социальной жизни, а термин «менеджмент» употребляется только в случаях описания специфической деятельности человека в социальной жизни.

С точки зрения системного подхода под управлением следует понимать непрерывное целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Воздействие осуществляется путем реализации функций управления через осуществление управленческих действий. Функции управления (менеджмента) — предмет исследования многих специалистов, количество их в различных теориях варьируется, названия видоизменяются, поэтому следует выделить самое важное.

Если управление — это специфическая деятельность, то разумно рассмотреть структуру деятельности с точки зрения человеческой психологии, которая будет представлять собой следующую последовательность:

**Мотив -> Цель -> Задача -> Действия -> Контроль -> Результат --> Рефлексия**

В обычной деятельности мотив для человека первичен, так как является для него внутренним побудителем к действию.

Психологическая структура управленческой деятельности выглядит иначе:

**Цель -> Мотив —> Задача —> Действия —> Контроль -> Результат —> Рефлексия**

Разница в том, что здесь цели деятельности заданы изначально (все организации создаются с определенной целью, а любое управление целенаправленно), а затем управляющий субъект тем или иным образом мотивирует управляемый объект на совершение определенных действий для решения поставленных задач .

**Рефлексия** является свойством высокоорганизованных систем и представляет собой анализ (самоанализ) субъектом управления не результата, а своих действий в ходе достижения цели.

К наиболее значимым составляющим карьеры как объекта управления относятся сам индивид (его личность и психофизиологические особенности), его карьерные цели и возможные пути их достижения, а также внешняя по отношению к индивиду среда, влияющая на него.

Таким образом, карьера как объект управления представляет собой совокупность определенных качеств (характеристик индивида и объективно существующих возможностей их использования) изменения для достижения поставленных им карьерных целей. Поэтому управляющее воздействие может быть одновременно направлено на индивида (его личность и его цели) и внешнюю среду (непосредственную и опосредованную). Субъектами управления соответственно могут выступать сам индивид, другие индивиды, организация(и), общество (социальные группы), государство[2; 28; 38; 46].

Каждый из субъектов управления, естественно, имеет свое понимание значимости управления карьерой и карьерными процессами, которые могут рассматриваться:

индивидом — как основной способ формирования жизненных целей и процесс их реализации;

- организацией — как способ формирования человеческого капитала оптимальным образом и оценка степени реализации потенциала отдельного работника в интересах организации;

- обществом (государством) — как способ формирования устойчивого соотношения между удовлетворением встречных запросов индивидов (наемных работников), организаций и общества для обеспечения непрерывности и позитивности общественного развития.

В успешном управлении деловой карьерой работников заинтересованы и государство, и общество в лице политических и общественных организаций, профессиональных союзов, ибо такой подход в

первую очередь снимает многие виды социальной напряженности, четко демонстрируя перспективу и вознаграждение в конкретной организации, поощряя личностное и профессиональное развитие.

### **1.3. Формирование и управление карьерой**

Понятие «управление карьерой» несколько иное, чем «формирование карьеры» потому, что управление подразумевает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления. Формирование карьеры кроме целенаправленного воздействия неких субъектов подразумевает наличие неких иных факторов, не известных субъектам управления, но тем не менее оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат — индивидуальную карьеру конкретного индивида. Степень неопределенности окружающей среды в настоящее время настолько высока, что так называемая воля случая (т.е. неучтенные субъектами управления факторы) все более способствует тем или иным карьерным продвижениям. Соответственно, понятие «формирование карьеры» шире, чем «управление карьерой». Карьеру можно формировать, управляя ею, однако также правомерно говорить: «карьера формируется», указывая на отсутствие видимого непосредственного управления ею.

Содержание деятельности по управлению деловой карьерой включает в себя ряд управленческих действий, которые осуществляют различные субъекты управления (индивиды, организации и т.д.), каждый из которых преследует собственные интересы. При этом наилучший вариант (для индивида) достигается в том случае, когда обеспечивается компромисс этих интересов.

В литературе встречается такое понятие, как «этапы управления карьерой», причем выделяют подготовительный (аналитический), плановый и организационный этапы. По мнению авторов выделять

подобные этапы во всей карьере не совсем целесообразно, кроме трех основных: первичного подготовительного (связанного с первичным целеполаганием и первоначальным обучением), этапа собственно формирования или развития карьеры и этапа завершения карьеры (который может и отсутствовать). При этом следует учитывать, что в каждой сфере жизнедеятельности можно делать свою карьеру последовательно в течение жизни или параллельно, т.е. одновременно.

Между тем на каждой карьерной ступени (которую некоторые аналитики также могут называть этапом) индивид последовательно осуществляет все основные функции управления: определяет новые цели, планирует сроки и способы их достижения, организует достижение этих целей, осуществляет контроль (сравнивает фактический результат и идеальным), регулирует свои действия и, по возможности, рефлексировать (анализирует свои действия). С этой точки зрения целесообразно описывать управленческие действия тех или иных субъектов управления карьерой, исходя из их общих и конкретных функций[7; 29; 40; 43].

Таким образом, наиболее полно управленческие действия по управлению карьерой различных субъектов можно представить следующим образом:

1. *Индивид* определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели, допустимые средства их достижения; выбирает необходимые способы и сроки их достижения, в том числе виды обучения и образования, сферу деятельности, профессию и уровень овладения ею; предлагает себя на рынке труда; выбирает конкретную организацию (место работы) и должность; осуществляет контроль и необходимую коррекцию предпочтений (целей) и действий по их достижению.

2. *Организация* формирует карьерные пути персонала — внутреннюю структуру профессий и должностей; определяет

внутриорганизационную систему перемещения кадров; определяет возможные способы и действия по достижению карьерных целей (организационная культура); осуществляет реальную работу с персоналом.

3. *Государство* определяет легитимность карьерных и жизненных целей и способов их достижения; формирует систему достижения карьерных целей (экономическая и социальная политика, рабочие места, система образования).

4. *Общество* формирует образы карьерных и жизненных целей; определяет этичность и неэтичность способов их достижения; создает культурный фон; вырабатывает систему оценки успешности карьеры.

Все перечисленное — это управленческие действия по отношению к карьере и карьерным процессам, однако в реальности они могут и не позиционироваться как таковые. Например, общество (социальная группа) как саморегулирующаяся система создает базовую систему ценностей, в общем отражающую понятия добра и зла, неписанные правила поведения, социальную структуризацию, которые индивид познает и воспринимает самостоятельно, адекватно или неадекватно применяя ее к своим карьерным устремлениям. Можно говорить о целенаправленном управлении обществом каким-то процессом тогда, когда проблема начинает широко обсуждаться специалистами и общественностью (в средствах массовой информации и т. п.) и общество в ходе этого обсуждения вырабатывает единую точку зрения на данный вопрос, в дальнейшем отслеживая путем подобных и других мероприятий соблюдение выработанных норм.

То же касается и государства. Все его управленческие действия пока не были направлены непосредственно на карьерные процессы, скорее на структуризацию социального пространства в правовом и экономическом плане. Тем не менее, государство обладает

возможностью создания и реализации социальной политики, в которой затрагиваются вопросы работы, труда, образования и т.д.

Государство как субъект управления общественными отношениями заинтересовано (в теории) в повышении качества трудового потенциала общества и может предпринимать определенные управленческие действия, например прямые социальные программы по повышению рождаемости, сохранению и укреплению здоровья (психического и физического), социальной реабилитации, пропаганду спорта, здорового образа жизни, повышения образовательного и профессионального уровня и т.д. Одновременно это могут быть и усилия по созданию эффективных систем здравоохранения, образования, безопасности труда, экологии и многое другое[2; 28; 38; 46].

Соответственно, общество и государство, формируя окружающую среду, могут управлять карьерными процессами в рамках страны (государства, общества, социальной группы) опосредованно, но говорить о том, что они управляют карьерой конкретного индивида, неправомерно. Непосредственно карьерой конкретного индивида в свободном обществе могут управлять только два субъекта: он сам, безусловно, в течение всей своей жизни и организация на время его работы в ней при условии совпадения личных карьерных целей индивида с политикой карьерного развития компании.

Таким образом, можно говорить «управлять карьерой», «управлять карьерными процессами», имея в виду одно и то же, но указывая на различные субъекты управления. Своей карьерой управляет индивид, а формированием и развитием в отношении карьерных процессов и индивидуальных карьер своих сотрудников управляет организация. Государство и общество управляют только карьерными процессами, обычно не выделяя их из социального контекста.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. В чем суть понятия «управление карьерой»?
2. Каким образом можно структурировать систему управления карьерой?
3. Кого можно выделить как субъектов управления карьерой? В чем состоят их интересы?
4. Какими могут быть функции субъектов управления карьерой?
5. Что представляет собой карьера как объект управления?
6. Дайте определение сущности карьеры

## ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ И ЭТАПЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

### *2.1. Деловая карьера и ее основные виды*

В специальной литературе в силу узости вопросов, рассматриваемых авторами, карьера вообще рассматривается чаще всего именно как *деловая, административная, профессиональная и внутриорганизационная.*

Смысл термина «деловая карьера» опирается на семантику слова «дело», означающего, прежде всего, некое занятие (трудовую деятельность), дающее конкретному человеку средства к существованию.

***«Деловая карьера» — это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода***

В последние годы проблема карьеры приобрела особую актуальность, что вызвано реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия. То, что раньше считалось порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации, ее конкурентоспособности.

Карьера — постоянно изменяющийся и развивающийся процесс, который можно рассматривать и в узком, и в широком смысле. В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, его профессиональной жизнью, понимая под ней целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры [18; 37; 52].

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни — профессиональной, семейной, трудовой, досуговой. Карьера — это не только продвижение по службе, но и изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Профессиональная карьера** (не связанная с управлением другими работниками). Данный вид деловой карьеры характеризуется в первую очередь расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижения высот искусства в избранной профессии. Любой работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, освоение профессии на среднем уровне, профессиональный рост, мастерство, потеря профессиональных качеств. Понятно, что время нахождения на каждой стадии индивидуально. Каждая стадия характеризуется определенным уровнем сложности, ответственности, объема деятельности, статусного изменения, материального и морального вознаграждения. Эти стадии конкретный работник может последовательно пройти самостоятельно в одной или разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

- **вертикальное** — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- **горизонтальное** — перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- **центростремительное** — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Это, например, приглашение работника на недоступные ему ранее совещания как формального, так и неформального характера, предоставление ему доступа к неформальным источникам информации, выполнение им отдельных важных поручений руководства.

**Административная** или менеджерская карьера. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда — необходимостью управлять другими работниками с целью достижения необходимого результата. То, что работник-профессионал делает своими руками, управленец-профессионал должен сделать руками других работников.

**Предпринимательская карьера.** Данная деловая карьера объединяет в себе черты профессиональной и административной карьеры. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т.е. быть предпринимателями. Эта работа за свой страх и риск требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, чаще всего данных природой изначально. Точно также она подразумевает прохождение всех стадий профессиональной карьеры в смысле профессионального роста. Однако менеджерская карьера предпринимателя чаще всего формально начинается и заканчивается в одной точке — должности руководителя головной организации своего бизнеса. В этом случае об успешности карьеры предпринимателя судят "по успешности его бизнеса: оцениваются виды, сложность и качество работ, объемы, партнеры, деловая репутация и т.д.

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это свидетельствует о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию начинается его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и показатели, которых он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе[7; 29; 40; 43].

Главной задачей планирования и реализации деловой карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

- 1) достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- 2) планирование карьеры конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- 5) повышение качества процесса планирования карьеры;
- 6) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- 7) изучение карьерного потенциала сотрудников;
- 8) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- 9) определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Одной из форм планирования карьеры является упоминавшаяся ранее система пожизненного найма, распространенная в Японии и предоставляющая сотруднику возможность поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвигаться по службе, — и все это в рамках одной компании.

Японская система пожизненного найма — это одна из форм гарантированной занятости, создающая уверенность работника в завтрашнем дне.

Стремление иметь гарантии сохранения работы обусловлено следующими причинами:

- страх быть уволенным, создающий нервную обстановку и снижающий производительность труда;
- страх сокращения рабочих мест вследствие применения нового

оборудования, который приводит к торможению технического развития производства;

- большая текучесть кадров, которая обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда увольняются высококвалифицированные работники.

Обеспечение гарантий занятости — одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят ее рассматривать, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации заинтересованы в качестве и эффективности работы своих подчиненных, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Японцы придерживаются твердого мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность проанализировать все функции компании, занимая какую-либо должность не более трех лет. Считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате снижается объем специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет), но одновременно возрастает целостное представление об организации.

## ***2.2. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации***

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. Потребности в достижении целей, моральные, физиологические и материальные потребности, сведены в таблицу 1.

Таблица 1.

**Этапы карьеры и реализуемые потребности**

<b>Этапы карьеры</b>	<b>Возраст, лет</b>	<b>Потребности достижения цели</b>	<b>Моральные потребности</b>	<b>Физиологические и материальные потребности</b>
<b>Предварительный.</b>	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения.	Безопасность существования
<b>Становление</b>	До 30	Освоение работы, развитие навыков формирование квалифицированно го специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, нормальный уровень оплаты труда, забота о здоровье.
<b>Продвижения</b>	До 45	Продвижение по служебной лестнице приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Забота о здоровье, высокий уровень оплаты
<b>Сохранения</b>	До 60	Пик совершенствовани я квалификации специалиста или руководителя; повышение квалификации; обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения и самоуважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
<b>Завершения</b>	После 60	Приготовление к уходу на пенсию: подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост самоуважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
<b>Пенсионный</b>	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения к себе и окружающим	Размер пенсии, другие источники дохода, забота о здоровье

*Предварительный этап* включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до достижения человеком

возраста 25 лет. За этот период он может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности.

*Этап становления* длится примерно пять лет — до достижения человеком возраста 30 лет. В этот период он осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение, появляется потребность к установлению независимости. В этот период продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Кроме того, в связи с созданием семьи появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

*Этап продвижения* обычно длится около 15 лет, до достижения возраста 45 лет. Для этого периода характерны рост квалификации, продвижение по службе, накопление опыта, навыков, потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности — усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится около 15 лет — до достижения возраста 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения; появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать

уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

*Этап завершения* длится около пяти лет, до достижения человеком возраста 65 лет. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, испытывая физическую усталость и психологический дискомфорт, самовыражение и самоуважение достигают наивысшей точки. Люди заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся найти другие источники дохода, которые были бы хорошей добавкой к предстоящему пенсионному пособию.

*Пенсионный этап.* На этом этапе карьера завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.); стабилизируется самоуважение[2; 19; 45].

Для того чтобы управлять карьерой персонала, необходимо описание их потребностей на различных этапах карьеры.

В советский период на предприятиях отсутствовала такая подсистема, как «планирование карьеры». Это объясняется следующими факторами:

- существовало негласное табу на всякие «научные исследования» относительно карьеры как таковой. Господствовала идеологическая доктрина, согласно которой советский человек работает не ради карьеры, а ради общества. Путь «наверх» обычно кратко прослеживался в некрологах;
- номенклатура должностей руководителей того или иного уровня была прерогативой соответствующих партийных комитетов. Именно они, а не отделы кадров идеологически и организационно выполняли

функцию планирования карьеры как по горизонтали (для укрепления участка работы), так и по вертикали (для усиления руководства). Это был в то время мощный рычаг кадровой политики. Поэтому работники кадровых служб предприятия не имели и не могли иметь какого-то карьерного опыта парткомы различных уровней принимали решения о назначениях, перемещениях, смещениях, но не занимались в строгом смысле этого слова планированием карьеры кадров.

В начале 70-х гг. многие американские компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижения по службе. Главными задачами такой программы были определение этапов продвижения работника по службе, помощь в раскрытии всех его способностей и наилучшем их применении.

***Положение о карьере*** — это документ, регламентирующий процесс управления карьерой в организации. В настоящее время структура этого документа еще не устоялась, но можно выделить наиболее характерные его разделы:

1. Общая часть.
2. Цели и задачи карьеры.
3. Организация управления карьерой.
4. Оценки персонала в процессе карьеры.
5. Порядок подготовки и принятия решений по карьере.
6. Система используемой документации.

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

Фактические модели карьеры могут дать представление о реальной карьере, ее механизме, который необходимо знать для последующего совершенствования.

*Плановые модели карьеры* — это разработки возможной карьеры работников: определения должностных перемещений, описания требований к кандидатам, временные интервалы, формы и методы оценки знаний, навыков и умений, результатов работы и пр.

**Таблица 2**

**Обязанности стажера и руководителя стажировки**

<i>Обязанности стажера</i>	<i>Обязанности руководителя стажировки</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• в срок выполнять индивидуальный план стажировки;</li> <li>• на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы;</li> <li>• выполнять замечания руководителя стажировки, руководствоваться его замечаниями и предложениями;</li> <li>• выявлять и использовать резервы производства, внедрять рационализаторские предложения, экономить материальные ресурсы;</li> <li>• своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение;</li> <li>• составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и формулировать предложения по совершенствованию организации производства и управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• знакомить стажера с новыми должностными обязанностями;</li> <li>• разработать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению;</li> <li>• выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов, устанавливая срок их выполнения и ожидаемый результат;</li> <li>• способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства;</li> <li>• изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней;</li> <li>• подготовить заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представить в подразделение управления персоналом</li> </ul>

Плановые модели карьеры, прежде всего, представляют собой своеобразные обещания карьерных возможностей, обещания, которые может дать не каждый руководитель. Это довольно тонкая область, не имеющая пока ни теоретических, ни практических наработок[2; 19; 45].

Управление карьерой, как и любая разновидность менеджмента, требует очень разнообразной информации и соответствующей информационной системы. Наконец, «карьерная лестница» должна иметь сильное подкрепление со стороны системы повышения квалификации персонала, поскольку карьера — это не переход из кресла в кресло, а непрерывное доказательство своей компетентности с помощью качественных результатов в любой должности.

### ***2.3. Модели карьерных процессов***

Если попытаться графически изобразить карьеру, то это будет так называемая «линия карьеры». Карьера в данном случае будет представлена в виде графика или схемы в заданной системе координат с указанием занимаемых статусных ступеней и временных интервалов по их достижению. В литературе достаточно часто встречаются подобного рода схемы. По мнению авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

**Модель «трамплин».** Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию.

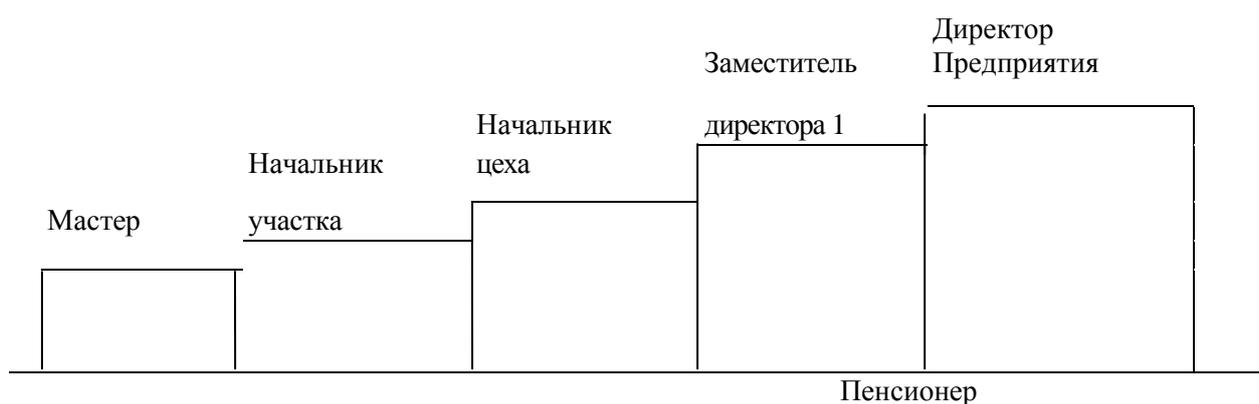


Рисунок. 1. Модель карьеры «трамплин»

Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 — 25 лет.

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках.

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

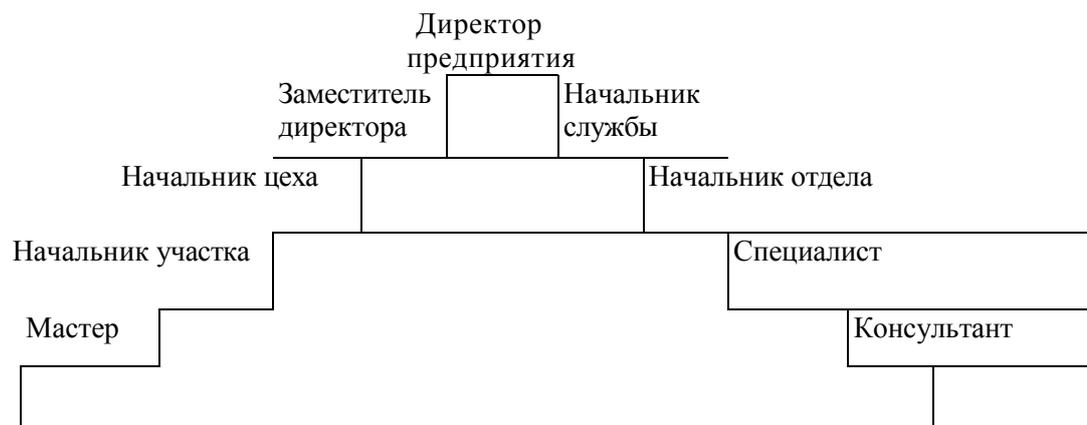


Рисунок 2. Модель карьеры «лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала. Когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено.

Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

**Модель «змея».** Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1 — 2 года). Например, мастер

после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает возможность линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности.

Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6 — 9 лет работает заместителем директора (по кадрам, коммерции, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности.

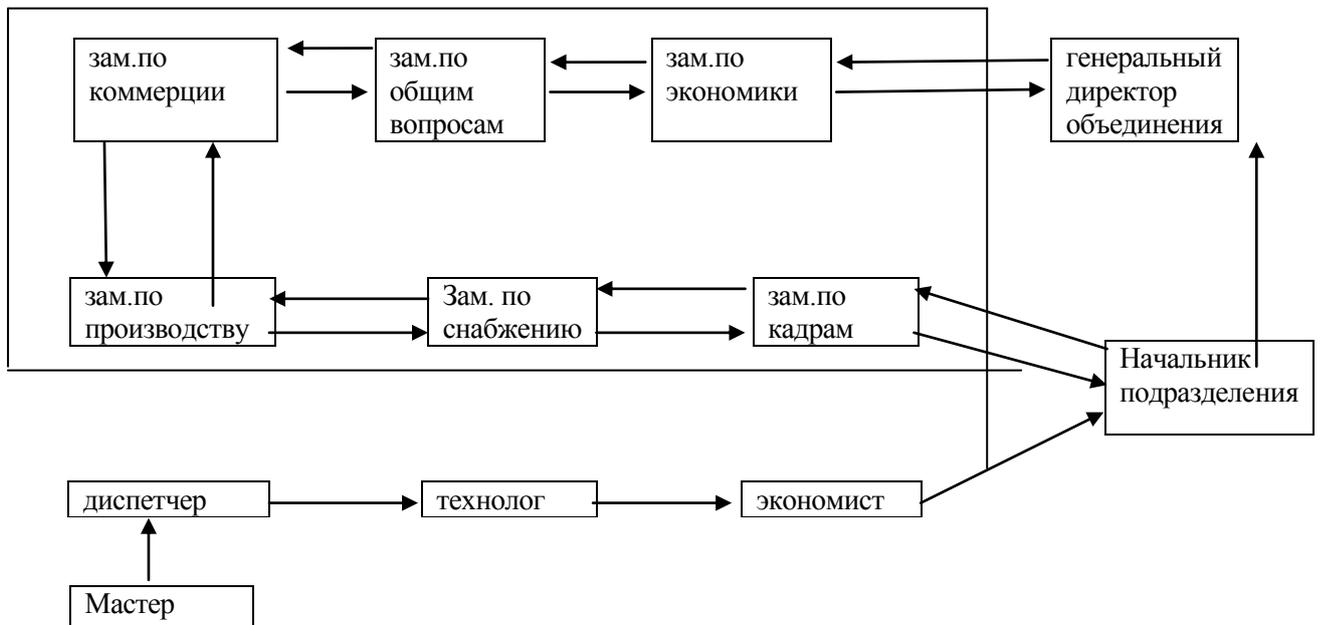


Рисунок 3. Модель карьеры «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах.

**Модель «перепутье».** Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы

прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

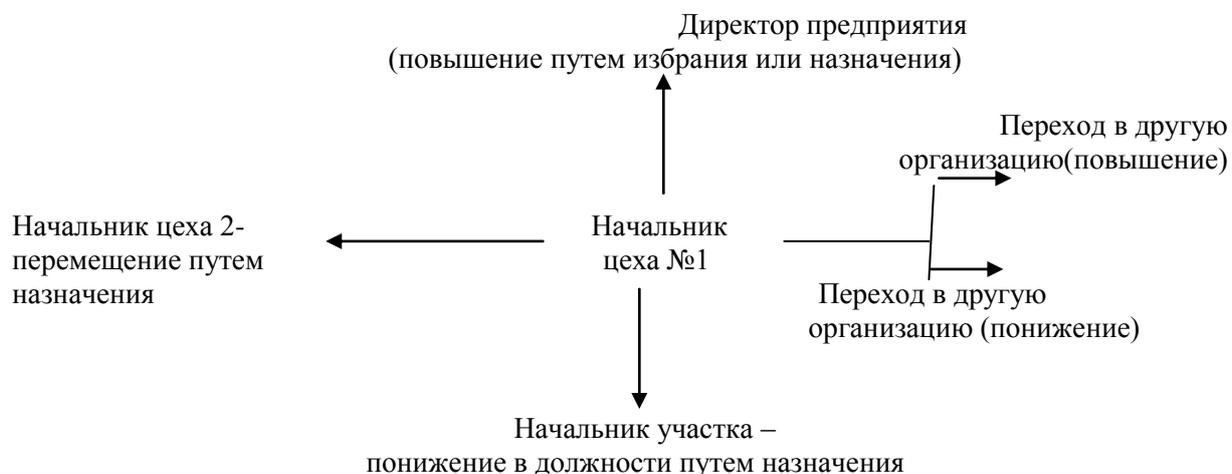


Рисунок 4. Модель карьеры «Перепутье»

Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислите виды карьеры.
2. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
3. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
4. Каковы основные этапы формирования резерва кадров?
5. Какие основные модели карьеры вы можете назвать?
7. Профессиональная карьера и ее особенности.
8. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.
9. Предпринимательская карьера и ее особенности.

### ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИНДИВИДУАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ КАРЬЕРОЙ

### **3.1. Теория человеческого капитала и индивидуальная карьера**

Под человеческим капиталом в современной экономике следует понимать знания, способности, умения, навыки, внешний вид и состояние здоровья человека, которые могут приносить постоянную выгоду ему самому, его семье, организациям, государству.

Для понимания механизмов создания, накопления и инвестирования человеческого капитала удобно выделить понятие «первоначальный человеческий капитал», который есть у каждого человека по праву рождения. Он обычно выступает в двух формах: природных способностей и анатомо-физиологических и психологических качеств человека (так называемый личностный потенциал) и в форме социального положения новорожденного человека, основанного на признанном социальном положении и состоянии его родителей, других членов семьи (так называемый социальный потенциал).

Первоначальная величина человеческого капитала обычно оценивается не в стоимостном (в денежных единицах), а в ранговом выражении (описательно) в сравнении с другими значимыми для конкретного социума характеристиками, например, ребенок из хорошей семьи, наследник фамильного состояния, сирота, дитя алкоголиков и т.п. Стоимостное выражение человеческого капитал приобретает только в процессе его реализации или эксплуатации[2; 19; 45].

Первоначальный капитал в ходе жизни человека обычно уменьшается (личностный потенциал — в результате естественного старения, социальный — по разным причинам), но может остаться прежним или быть значительно увеличен благодаря целенаправленным действиям как владельца капитала, так и других субъектов социального взаимодействия. Эти действия по сути являются как элементами

карьерного развития конкретного человека, так и особыми инвестициями — вложениями в человеческий капитал.

Впервые об этом достаточно специфическом виде инвестиций рассуждал еще А. Смит в своей работе «Исследование о природе и причинах богатства наций» (1776), говоря об этом в рамках именно личных доходов и расходов.

Теоретики менеджмента в 1990-х гг., активно развивая теорию человеческого капитала, выделяли в составе вложений в человеческий капитал три составляющие: психологические (нервные усилия), социальные (потраченное время) и материальные затраты (прямые затраты и упущенная выгода).

Инвестициями в человеческий капитал следует считать совершение любого действия, повышающего такие специфические свойства и качества носителя, которые оказывают наибольшее влияние на получаемые им (и иными инвесторами) взамен своей (его) деятельности социальные блага (материальный доход и иное). К таким свойствам и качествам можно отнести социальную компетентность, уровень и широту образования, профессиональную квалификацию работника, показатели его здоровья или внешнего вида и т.д.

В России теория человеческого капитала не получила на сегодняшний момент широкого распространения по причине, на взгляд специалистов, некоторой мировоззренческой запущенности населения, причем не только старшего и среднего возраста. Под мировоззренческой запущенностью следует понимать слабое представление индивида о себе самом именно как об экономически самостоятельном субъекте, обладающим не только юридическими правами и обязанностями, но и неким первоначальным капиталом — самим собой.

Следствием этого является практическое неумение распоряжаться этим капиталом с целью его сохранения, приумножения и получения

дохода, т. е. неумение заниматься предпринимательством в отношении самого себя.

Например, отсутствует повсеместное распространение культуры, умения и желания профилактически заботиться о здоровье (физическом и психическом) и внешней красоте, слабо развиты потребность и навыки самообразования и повышения профессиональной квалификации, не связанного напрямую с изменением трудового или общественного статуса, отсутствуют навыки планирования жизни и карьеры в адекватных формулировках и сроках, существуют массовые устойчивые негативные установки по отношению к более успешным людям и т. д. Многие студенты-заочники не видят разницы между получением высшего образования и получением диплома о высшем образовании. Хотя в этом плане, как хочется думать, у россиян все еще впереди, ведь предпринимательские таланты распределяются в популяции по закону нормального распределения, а предпринимательские способности могут развиваться так же успешно, как и все остальные способности. В этом, кстати, и состоит одна из основных задач российской системы образования, особенно высшего профессионального: распространять позитивное экономическое мировоззрение и развивать предпринимательские навыки[2; 28; 42].

Большое значение с точки зрения общества имеет участие не только организаций, но и других людей в создании человеческого капитала конкретного индивида. Ведь наращивание человеческого капитала может начинаться с момента рождения ребенка. Более того, многие важные для здоровья будущего работника вещи происходят именно в детстве. Невнимание, пренебрежение родителями и специалистами (врачами, воспитателями, учителями, преподавателями) многих моментов приводят к уменьшению личностного потенциала, преждевременной деградации индивида, его экономической

несамостоятельности и нетрудоспособности во взрослой жизни. Недаром по данным Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации на протяжении более чем 5 лет выпускники российских школ в своей массе (до 90 %!) не являются практически здоровыми людьми, имеют хронические заболевания и не способны в достаточной мере эффективно трудиться.

Государство как субъект управления общественными отношениями должно быть заинтересовано в повышении качества трудового потенциала общества. Государственные инвестиции в человеческий капитал приобретают совокупный, а не индивидуальный характер. Виды инвестиций в данном случае — это прямые социальные программы по повышению рождаемости, сохранению и укреплению здоровья (психического и физического), социальной реабилитации, пропаганда спорта, здорового образа жизни, повышения образовательного и профессионального уровня и т.д.

На сегодняшний момент Россия достигла не только понимания жизненной необходимости подобного инвестирования, но и, более того, имеет для этого необходимые ресурсы, доказательством чего является начало реализации национальных программ «Образование» и «Здравоохранение».

### **3.2. Проблемы постановки карьерных целей**

Рассмотрим более подробно вопрос постановки личных целей деловой карьеры. Согласно определению авторов карьерные цели — это цели в первую очередь личностного развития.

Цели деловой карьеры — это то, зачем человек хочет получить какую-то определенную профессию, работу, должность, место в организационной иерархии, и то, каким образом последние удовлетворяют его представлениям о деловой карьере. Обычно они

структурированы в виде «дерева целей», включающего конечную и промежуточные цели.

В качестве примера можно назвать некоторые распространенные цели деловой карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;

- занимать должность, развивающую имеющиеся способности;

- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;

- иметь работу или должность, позволяющую иметь много свободного времени;

- работать по профессии или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;

- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;

- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение и т. д.

Каждая из этих целей может быть как конечной, так и промежуточной в зависимости от личных предпочтений индивида (какая карьера — деловая или иная — является для него наиболее важной). Промежуточные цели в терминах теории менеджмента можно называть задачами.

Естественно, что все эти цели неконкретны, поэтому их выражают в виде конкретных представлений: получить определенную профессиональную подготовку, найти лучшую работу, создать собственное дело, а рабочая ситуация затем проверяет степень достижения поставленных целей. Люди меняются, и цели тоже меняются. Чем старше становится человек, тем сильнее меняются цели.

Выбор целей для карьеры и их достижение — процесс не мгновенный, а требующий продолжительного отрезка времени, как и большинство процессов, связанных с управлением. Можно сказать, что каждому этапу деловой карьеры соответствует свой набор целей. В качестве примера разберем классическую внутриорганизационную карьеру длиной в жизнь (табл. 3).

Таблица 3

### Стадии карьерных процессов и запросы работников

Стадия	Потребность	
	достижения цели	эмоциональная
Проба (адаптационная)	Испытание себя на разных работах	Познание себя; процесс самоутверждения; профессиональное становление
Становление	Освоение работы; развитие новых навыков; рост ответственности за выполнение ставящихся задач	Пик соревновательности и стремление победить конкурентов; решение проблемы «семья — работа»; профессиональная и личная независимость
Зрелость	Пик профессионального совершенствования; приобретение новых навыков в работе; обучение и наставничество молодежи	Появление мыслей о смерти; пересмотр отношения к работе, семье, коллективу в пользу семьи и личностных интересов
Поздняя карьера	Планы ухода на пенсию; отбор и подготовка себе смены; изменение политики «силы» на политику «помощи»; активность за пределами фирмы	Отказ от прежних оценок; чувство сопричастности к внеорганизационным мероприятиям

На *стадии проб* (адаптационной) задача сводится к закреплению в профессии и на рабочем месте. Центральным моментом является стремление доказать свою компетентность и перенять опыт наставника.

На *стадии становления* появляются задачи показать возможность умения работать самостоятельно и быть полезным фирме. Работник стремится доказать, что он более других сослуживцев заслуживает

административного и квалификационного продвижения, что он продолжает работать над профессиональным совершенствованием.

На *стадии зрелости* работник — это профессионал-исполнитель, заменить которого достаточно сложно. Хотя процесс профессионального совершенствования продолжается, осваиваются новые сферы деятельности, работник стремится занять менеджерскую должность и закрепиться на ней, начать обучать молодежь. В то же время большую роль в его жизни начинают играть дом, уют, внепроизводственные интересы и формы активности.

На *стадии поздней карьеры* центр интересов перемещается на глобальные интересы фирмы или вообще за ее пределы, человек стремится передать накопленный опыт, готовит себе замену. Однако важнейшая цель для него — подготовить себя к жизни на пенсии. Большим искусством является умение предусмотреть все или хотя бы большинство из этих целей в момент первичного планирования карьеры, чтобы не поставить перед собой задач, с которыми нельзя справиться[2; 19; 31].

Современное понимание смысла жизни устанавливает и новые скорости прохождения этапов. Человек (хотя и не каждый) в течение жизни может несколько раз начинать все с начала (в разных сферах деятельности) и последовательно добиваться успеха во всех своих начинаниях. Возможно все.

### **3.3. Индивидуальное планирование карьеры**

Индивидуальное планирование в деловой карьере — это процесс, в ходе которого работники вырабатывают свои собственные карьерные планы.

Первоначальным для любого карьерного планирования является составление личного жизненного плана. Методика составления личного

жизненного плана путем самого диалога выделяет несколько областей для индивидуального осмысления их значимости.

Далее предложена последовательность вопросов, на которые следует ответить. Для постановки личных конечных целей следует определить несколько моментов.

Семейная жизнь	Работа	Хозяйство
Моральная готовность психическое состояние	—	Физическое состояние
Социальное состояние — человеческие отношения		

Рис. 5. Области жизненного плана

Сначала определяют жизненные цели и их важность, заполняя форму:

Каковы цели моей жизни?	Почему и насколько они для меня
1.	
2.	
3.	
4	
5	

Далее дают ответы на вопросы.

1. Когда должна осуществиться моя жизненная цель?
2. Какие факторы способствуют достижению моих жизненных целей, а какие — препятствуют?
3. Каковы наиболее критические пункты в достижении моих жизненных целей? Что я могу сделать в этом плане?
4. Что мне нужно задействовать для достижения жизненных

целей: время, деньги, здоровье и т.д.? Готов(а) ли я их задействовать или мне нужно изменить свои цели?

Таблица 4

**Оценка жизненной ситуации**

Область	Вопрос	Ответ
Работа	<p>Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?                      Помогает ли моя работа в достижении 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 5 лет?                      Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?                      К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы</p>	
Хозяйство	<p>Каково мое экономическое положение?                      Есть ли у меня личный бюджет — каков он и придерживаюсь ли я его рамок?                      Сколько у меня долгов?                      Получу ли я в случае необходимости кредит?                      Каковы мои потребности в финансировании и размещении капитала в ближайшие годы?                      Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?</p>	
Физическое состояние	<p>Какова моя общая форма?                      На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.п.)?                      Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача (на общих, специальных осмотрах)?                      Занимаюсь ли я регулярно оздоровительным спортом?                      Достаточно ли я сплю?                      Правильно ли я питаюсь?                      Какова моя масса?                      В каких количествах употребляю алкоголь?                      Забочусь ли я о своем теле?                      Какие меры я могу принять для улучшения своего физического состояния?</p>	

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?	
Моральная готовность — психическое состояние	Развиваю ли я себя постоянно тем или иным способом? Читаю ли я регулярно газеты, еженедельные издания, специальные газеты, литературные произведения? Слежу ли я за новостями дня по газетам, радио, телевидению? Посещаю ли я учебные мероприятия, собрания, конференции, специальные курсы, занимаюсь ли самообразованием? Участвую ли я в совместной деятельности по развитию: в кружках, в объединениях?	
Семейная жизнь	Понимаю ли я значение семьи? Какова моя семейная ситуация на сегодняшний день? Изменится ли она в ближайшие годы и как? Уделяю ли я достаточно времени своей семье? Есть ли в моей семье общие увлечения? Знаю ли я членов своей семьи: их потребности и мнения? Могу ли я создать в своей семье открытую и душевную атмосферу? Создаю ли я в своей семье надежные условия? Как я могу развивать свою семейную жизнь?	

На следующем этапе формулируют частные цели и планы деятельности, способствующие достижению жизненных целей. Вариант такой формулировки представлен в таблице 6

Отсутствие конкретных целей — это распространенная ошибка людей, проявление пассивного отношения к своей жизни и карьере. Но чтобы эффективно делать карьеру, надо научиться самому ставить конкретные цели и добиваться их достижения или хотя бы использовать складывающиеся ситуации в своих интересах.

**Таблица 5**

**План осуществления частных целей**

Частная цель	Мероприятие для осуществления цели	Затраченное время	Контроль осуществления
Улучшение здоровья и физического состояния			
Улучшение моральной мотивации и психического состояния			
Развитие социального взаимодействия, улучшение семейной жизни, дружеских отношений и увлечений			
Развитие служебного поприща			
Улучшение личного хозяйства			
Этическое развитие			

Специалисты разработали специальные упражнения для осознания собственных ожиданий и надежд в любые моменты времени (не только в начале карьеры), которые рекомендуется делать только самостоятельно. Они представляют собой алгоритм, действуя по которому легко визуализировать и осмыслить собственные карьерные пути и перспективы.

1. Рисуют горизонтальную линию, которая изображает прошлое, настоящее и будущее карьеры. На этой линии крестиком отмечают место, где в данный момент находится проходящий алгоритм.

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

3. Анализируют эти события и определяют специфические факторы, которые, вызвали эти чувства. Смотрят, выявилась ли при этом какая-либо определенная тенденция, возникали ли эти события, когда человек был один или когда действовал совместно с другими

людьми.

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

5. После того как эти связанные с будущей карьерой события определены, их ранжируют от важнейших до наименее важных в терминах того, насколько полным будет ожидаемое от них удовлетворение.

6. Возвращаются к пункту 3 и оценивают названные там события от высших до низших в терминах, действительно имевшего место чувства удовлетворения, полученного от них. Сравнивают две полученные области оцениваемых событий. Согласуются ли они? Ожидает ли проходящий алгоритм, что будущее будет таким же или качественно существенно отличным от прошлого? Если он ждет, что будущее будет кардинально отличным от прошлого то встает вопрос, был ли человек вполне реалистичным в своих ожиданиях относительно удовлетворения, которое могут принести будущие события в области карьеры?

7. Обсуждают результаты с людьми, которым доверяют, к мнению которых прислушиваются.

Современный человек имеет три сферы жизнедеятельности, на которые и тратит все свое время: работу (рабочие обязанности, дающие средства к существованию), семью (домашние и бытовые обязанности) и

досуг (свободное от других обязательных занятий время, занятия для души, отдых и т.д.). Каждый индивид по-своему определяет соотношение времени между этими сферами и по-разному расставляет приоритеты. Достаточно часто эти приоритеты зависят от возраста и жизненного этапа.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Как вы оцениваете для себя практическую ценность положений теории человеческого капитала?
2. Каковы плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
3. Проанализируйте полноту методики индивидуального планирования карьеры.
4. Чем отличаются долгосрочные карьерные цели от среднесрочных?
5. Какие карьеры вы для себя планируете?

## ***ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ***

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:**

1. Как бы вы лично определили термин «карьера»?
2. Что значит - управление деловой карьерой?
3. Управление деловой карьерой как вид деятельности.
4. Управление индивидуальной карьерой и совместной деятельностью.
5. Управление карьерой как потребность и как фактор успеха деятельности.
6. Роль управления карьерой в развитии экономики, производства и общества.
7. Анализ существующих парадигм в понимании управления деловой карьеры.
8. Проанализируйте общность интересов государства, организации и индивида в части достижения работником определенных карьерных целей. Насколько они совместимы?
9. Какие этапы жизненного пути и карьеры работника вы знаете?
10. Насколько жизненные цели и карьерные планы соответствуют друг другу?
11. Каково ваше отношение к различным видам и моделям карьеры?
12. Какие виды карьер на ваш взгляд предпочтительнее?
13. Можно ли говорить о национальных или территориальных особенностях карьеры?
14. В чем суть понятия «управление деловой карьерой»?
15. Каким образом можно структурировать систему управления карьерой?

16. Какими могут быть функции субъектов управления карьерой?
17. Что представляет собой карьера как объект управления?
18. Почему необходимо управлять своей карьерой?
19. Каким образом можно осуществлять управление своей карьерой?
20. Приведите примеры само - мотивации носителя карьеры.
21. Какой вид карьеры для вас наиболее привлекателен?
22. Смогли бы вы сделать несколько карьер?
23. Как вы оцениваете для себя практическую ценность положений теории человеческого капитала?
24. Как вы оцениваете для себя практическую значимость понятия ресурса времени.
25. Что для вас значит инвентаризация и анализ временных затрат.
26. Как можно использовать методы управления своим временем.
27. Принципы и приемы организации времени.
28. Значение планирования.
29. Методика контекстного планирования.
30. Техника долгосрочного планирования карьеры.
31. Основные разделы в системе долгосрочного планирования карьеры.
32. Особенности ежедневного планирования карьеры.
33. Типы задач в планировании рабочего дня.
34. Алгоритм планирования дня для построения личной карьеры.
35. Каковы плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
36. Проанализируйте полноту методики индивидуального планирования карьеры, предложенной финскими специалистами.
37. Чем отличаются долгосрочные карьерные цели от

среднесрочных?

38. Какие карьеры вы для себя планируете?
39. Для чего нужна самооценка при построении индивидуальной карьеры?
40. Знаете ли вы что-нибудь о себе такое, чего никогда не смогут определить никакие тесты?
41. Если вас когда-нибудь тестировали, каковы были ваши впечатления?
42. Каким образом можно оценить социальный капитал человека?
43. Что представляет собой контроль как управленческое действие?
44. Есть ли разница между контролем и оценкой?
45. Каковы критерии успешности и не успешности индивидуальной карьеры?
46. Какие критерии успешности и не успешности для вас наиболее значимы?
47. Какие критерии успешности и не успешности наиболее важны для вашего окружения?
48. Чем организация как управленческая деятельность отличается от регулирования?
49. На основании чего проводится корректировка управленческой деятельности в отношении карьеры?
50. Факторы, воздействующие на эффективность управления карьерой в различных культурах.
51. Межгосударственные различия в управлении карьерой: классификация проблем.
52. Анализ собственной мотивации и характеристик.
53. Факторы, влияющие на работоспособность человека.

54. Способы расслабления и обретения спокойствия.
55. Распорядок жизнедеятельности делового человека.
56. Понятие ресурса активности и работоспособности.
57. Методы управления ресурсом активности и работоспособности.
58. Управление работоспособностью: жизненные и временные циклы.

### **ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Карьера и ее виды.
2. Назовите этапы жизненного пути и карьеры работника.
3. Основные модели карьеры и их специфика.
4. Субъекты управления карьерой и их функции.
5. Карьера как объект управления.
6. Организация работы по управлению карьерными процессами в организации.
7. Самомотивация носителя карьеры.
8. Факторы принятия карьерных решений.
9. Деятельность по управлению карьерными процессами в организации.
10. Основные условия эффективности деятельности по управлению карьерными процессами.
11. Планирование карьерных процессов в организации.
12. Чем системы планирования карьеры отличаются друг от друга?
13. В чем суть понятия «управление карьерой»?
14. Отбор и наём персонала и управление карьерой.
15. Деловая оценка и управление карьерой.
16. Обучение персонала и управление карьерой.
17. Виды должностного перемещения работников.

18. Перемещения работников и управление карьерой.
19. Индивидуальное планирование карьеры.
20. Карьерные цели и их постановка.
21. В чем плюсы и минусы индивидуального управления карьерой?
22. Критерии успешности и не успешности индивидуальной карьеры.
23. Работа с кадровым резервом и управление карьерой.
24. Специфика управления карьерой менеджеров.
25. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
26. Гендерные аспекты развития карьеры.

### **ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ РЕФЕРАТА (ДОКЛАДА)**

1. Карьера как процесс личностного и профессионального развития человека.
2. Выбор карьеры: сущность и характеристики.
3. Планирование карьеры: сущность, характеристики
4. Реализация карьеры: сущность, характеристики.
5. Анализ и коррекция карьеры: сущность, характеристики.
6. Профессионализм: психологическое, управленческое и операциональное содержание.
7. Профессионализм и карьера.
8. Карьерный потенциал личности.
9. Карьерное пространство человека.
10. Технология самомаркетинга.
11. Персональное резюме как средство самомаркетинга, техника его составления.
12. Повороты и кризисы карьеры: сущность и причины.
13. Стратегии поведения работника в ситуациях поворота и кризиса карьеры.
14. Потеря работы и карьера.

15. Адаптация к новому месту работы
16. Технология индивидуального консультирования по карьере.
17. Технология группового консультирования по карьере.
18. Особенности управления карьерой менеджеров.
19. Специфика управления карьерой молодых специалистов.
20. Гендерные аспекты развития карьеры.
21. Управление карьерой отдельных категорий работников.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

**1.** На основании изученного материала первого раздела, разработайте индивидуальный:

- баланс успехов и неудач;
- жизненный план.

**2.** Подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации по вопросам:

- как правильно формулировать личные цели;
- как правильно формулировать профессиональные цели;
- как избежать «конфликта целей».

**3.** Разработайте план достижения ваших целей:

- Напишите или скорректируйте описание вашей деятельности
- Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения.

- Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели.

- Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
- Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.

**4.** Составьте декларацию жизненных целей

## СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### *Ситуация 1*

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

### *Ситуация 2*

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб.

В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

### *Ситуация 3*

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

#### ***Ситуация 4***

Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе. Как Вы поступите?

#### ***Ситуация 5***

Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом. Как Вы поступите?

#### ***Ситуация 6***

Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как Вы поступите?

#### ***Ситуация 7***

Кроме законов и методов будущему руководителю нужно знать приемы управления. Приемы используются во всем, в том числе в одежде. Вот, к примеру, какие рекомендации к одежде руководителя даны в одном из западных справочников:

«У мужчин одежда может быть любого цвета, но должен преобладать черный как намек на то, что вы готовы участвовать в похоронах любого предложения. Рисунок предпочтительнее в клеточку, галстук успокаивающих тонов.

Одежда для женщин может быть двух видов - отвлекающая и неприступная. В первом случае это платья ярких цветов с большим декольте спереди, сзади и с боков, ткань просвечивающаяся, а белье кружевное и в минимальном количестве. При отвлекающей одежде посетитель забывает, зачем он пришел. Во втором случае рекомендуется строгий костюм, никаких декольте, мини цвета преобладают суровые, вызывающие у посетителя неосознанное желание немедленно уйти».

Какие требования к одежде сотрудников вы возьмете за основу в своей фирме?

### ***Ситуация 8***

По предложенным ниже характеристикам определите тип руководителя, специалиста. На какой участок его лучше направить?

#### ***Вариант А:***

обладает большим опытом работы и практическими знаниями;  
хорошо ориентируется в вопросах бизнеса;  
разбирается в различных технических вопросах, легко ориентируется в технической документации;  
хорошо знает парк имеющегося на предприятии оборудования;  
хорошо знаком с организацией и планированием производства.

#### ***Вариант Б:***

имеет представление об учете и отчетности на своем участке работы, знает, откуда можно получить необходимую справку;  
знает основные вопросы финансирования и кредитования;  
имеет необходимые экономические знания;  
имеет представление о проблемах и возможностях автоматизированной обработки информации;  
не умеет реально оценивать возможные последствия различных нормативных актов и управленческих решений, не может просчитывать их на несколько шагов вперед.

### ***Вариант В:***

в целом справляется с планированием работы;

не решителен, иногда не может своевременно принять необходимые решения;

обладает хорошими навыками решения типовых производственных задач на своем участке работы.

достаточно разумно действует при производственном сбое;

не умеет использовать возможности стимулирования деятельности подчиненных.

### ***Ситуация 9***

В управлении проектами всегда просматривается связь между возникшей неординарной ситуацией и причинами, ее породившими. Хороший проект-менеджер изучит сложившуюся ситуацию с тем, чтобы понять причины и предотвратить ее повторение. Выберите для каждой из перечисленных ниже ситуаций три причины, которые могли бы к ней привести. Обоснуйте свой выбор.

#### ***Ситуации:***

- 1) Несвоевременное завершение работ.
- 2) Перерасход затрат.
- 3) Отклонение от стандартов качества.
- 4) Текучесть управленческих кадров.
- 5) Текучесть кадров команды проекта.
- 6) Два функциональных подразделения дублируют друг друга в работе по проекту.

#### ***Причины:***

- а) Руководство не видит перспективы у данного проекта.
- б) Слишком много проектов ведется в одно и то же время.
- в) Нереальный график.

- г) На стадии планирования не предусмотрены необходимые задания (не дана «вводная»).
- д) Никто конкретно не отвечает за проект в целом.
- е) Слабый контроль за изменениями в ходе разработки проектной документации.
- ж) Недостаточный контроль за изменениями со стороны заказчика.
- з) Слабое понимание сути деятельности проект-менеджера.
- и) Ошибочное назначение на роль проект-менеджера.
- к) Планирование и контроль не взаимосвязаны.
- л) Ресурсы компании перегружены.
- м) Нереальное планирование.
- н) Неверно подсчитаны затраты на проект.
- о) Неудачно расставлены приоритеты проекта.
- п) Плохо организована процедура управления проектом.

### ***Ситуация 10***

Вам предлагается выбрать себе заместителя из кандидатов, которые отличаются следующими особенностями во взаимоотношениях с вышестоящим начальством.

Первый кандидат сразу соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Второй претендент может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контактах.

Четвертый кандидат очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Выберите себе заместителя.

### ***Ситуация 11***

Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

### ***Ситуация 12***

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

## **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

## ПРОВЕРОЧНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ»

### Вариант 1

*Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько. Продолжительность выполнения заданий – 60 минут.*

#### ***Тема 1. Общее представление о карьере***

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

- А) карьера;
- Б) профессионализация;
- В) профессиональное развитие.

2. Какой вид карьеры выделяют по критерию «степень реализации»:

- А) общественно-полезная;
- Б) потенциальная;
- В) личностная.

3. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:

- А) внутренних факторов;
- Б) внешних факторов.

4. Если при построении карьеры человек стремится быть лучшим специалистом в своём деле и уметь решать сложные проблемы, такой мотив называется:

- А) автономия;
- Б) технико-функциональная компетентность;
- В) безопасность и стабильность.

#### ***Тема 2. Деловая карьера менеджера***

5. По определению Г.Г. Зайцева, индивидуально-осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

- А) межорганизационная карьера;
- Б) личностная карьера;
- В) деловая карьера.

6. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры:

- А) продвижение;
- Б) становление;
- В) сохранение.

7. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является рост самоутверждения и начало проявления самовыражения:

- А) продвижение; Б) становление;
- В) предварительный этап.

8. Переход из своей организации в другую на должность более высокого статуса (на две ступеньки вверх) является примером карьеры типа:

- А) «трамплин»;
- Б) «лестница»;
- В) «змея»;
- Г) «перепутье».

9. Государство в области управления карьерой работников:

А) формирует систему мер по достижению карьерных целей (экономическая и социальная политика, система образования, законодательная база);

Б) закрывает возможности «неудобным» лицам по занятию руководящих должностей во всех сферах жизни;

В) регулирует заработную плату менеджеров в экономической и социальной сфере;

Г) организует законодательное преследование оппозиционных политиков.

### ***Тема 3. Управление деловой карьерой на разных этапах управления персоналом***

**10.** Политика управления карьерными процессами в организации направлена на то, чтобы:

А) все рабочие места в организации были заняты максимально соответствующими должностным требованиям работниками;

Б) была обеспечена психологическая совместимость в коллективе;

В) трудовые процессы были организованы наилучшим способом.

**11.** Зачисление работников в резерв на выдвижение позволяет:

А) оценить его пригодность к продвижению;

Б) провести в перспективе теоретическую и практическую подготовку для занятия управленческой должности более высокого уровня;

В) расширить его кругозор для работы по прежней должности;

Г) высвободить занимаемую им ранее должность для другого претендента.

**12.** Стремление работника делать внутрифирменную карьеру должно стимулироваться:

А) его первоочередным ознакомлением информацией о возможностях и сроках должностного роста в организации, ближайших должностных перемещениях, о требованиях личного и делового характера к претендентам на должность;

Б) доплатами к заработку за пребывание в одной и той же должности длительный срок;

В) отказом в рекомендации на повышение из-за отсутствия работника, способного его заменить;

Г) предоставлением ему материалов о вакантных должностях в смежных организациях.

13. К числу факторов, формирующих стремление к должностному росту у молодых специалистов, не относятся:

А) наличие системы карьерного продвижения в организации;

Б) отсутствие курса подготовки молодых специалистов основам и методам управления, применяемым в организации;

В) перспективное планирование должностного продвижения конкретных специалистов;

Г) свободная информация об открывающихся перспективах продвижения в организации.

#### ***Тема 4. Планирование карьерных процессов в организации***

14. Предметом карьерного планирования не является:

А) должностные перемещения за весь период трудовой деятельности;

Б) отпуск по уходу за новорожденным ребенком;

В) перемещение на одну должностную ступень;

Г) перемещение на две-три должностные ступени.

15. Текущий контроль за ходом управления деловой карьерой не учитывает влияния таких действий:

А) как должностные перемещения;

Б) оценка деловых и личностных качеств работников;

В) повышение квалификации занятых;

Г) тестирование вновь принимаемых на работу.

#### ***Тема 5. Индивидуальное управление деловой карьерой***

16. К информации, позволяющей молодому специалисту снять раздражение своей работой и должностью, не относятся:

А) реалистическая информация о характере и условиях труда, предоставляемых при приеме на работу;

Б) информация о размерах заработка, сроках и возможностях его повышения;

В) информация о коллективе, в котором ему предстоит работать;

Г) информация о том, что на данную фирму предпочитают брать выпускников не данного вуза, а регионального университета.

17. Процедура выбора профессии и места работы включает в себя этапы в следующей последовательности:

А) выбор сферы профессиональной деятельности (обучение, экономика, производство) - выбор конкретного рода и вида деятельности (профессия, специализация) - выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор рабочего места;

Б) выбор профессии - выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор рабочего места;

В) выбор организации - выбор сферы деятельности - выбор профессии - выбор рабочего места;

Г) выбор рабочего места - выбор организации - выбор профессии - выбор сферы деятельности.

18. Важнейшим элементом анализа возможностей развития карьеры на перспективу является:

А) анализ врожденных психофизических качеств;

Б) сопоставление своих деловых и личностных качеств с соответствующими качествами конкурентов внутри организации;

В) возможность представлять диплом престижного учебного заведения, соответствующий вакантной должности;

Г) анализ перспектив изменения рынка труда в регионе на перспективу.

19. Причины стрессов, связанных с условиями труда, у молодых специалистов в начальный период работы включают в себя:

- А) плановое сокращение персонала;
- Б) стиль управления непосредственного начальника;
- В) конфликт между организацией и поставщиками;
- Г) свет, шум, температуру и загрязнение воздуха, вибрацию и т.д.

20. Согласно американскому специалисту Д.Е. Сьюперу существуют три периода в динамике самооценки специалиста. Выберите из перечисленных лишний:

- А) 18 - 24 года - формирование самооценки;
- Б) 25 - 35 лет - стабилизация представлений о себе;
- В) 36 - 44 года - консолидация представлений о себе;
- Г) 45 - 65 лет - сохранение образа «я» и самооценки.

## **Вариант 2**

*Будьте внимательны! В некоторых заданиях правильных ответов может быть несколько. Продолжительность выполнения заданий – 60 минут.*

### ***Тема 1. Общее представление о карьере***

1. Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом, называется:

- А) профессиональный рост;
- Б) карьера;
- В) профессиональное развитие.

2. Назовите критерий для выделения внутриорганизационной карьеры:

- А) способ реализации;
- Б) степень достижения целей;
- В) количество организаций.

3. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика в его карьере роль:

- А) внутренних факторов;
- Б) внешних факторов.

4. Если деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить своё положение в организации, такой мотив называется:

- А) управленческая компетентность;
- Б) потребность в первенстве;
- В) автономия.

### ***Тема 2. Деловая карьера менеджера***

5. По определению Г.Г. Зайцева, индивидуально-осознанная, обусловленная изменяемыми в течении жизни взглядами, позициями, поведением и опытом, последовательность целей личностного развития, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, называется:

- А) деловая карьера;
- Б) успешная карьера;
- В) реальная карьера.

6. Определите нормативный порядок наступления следующих этапов деловой карьеры:

- А) сохранение;
- Б) продвижение;
- В) завершение.

7. На каком этапе карьеры ведущей моральной потребностью является стабилизация самовыражения, рост уважения:

- А) пенсионный;

- Б) завершения;
- В) сохранения.

8. Длительный подъем по служебной лестнице, сопровождающийся ростом потенциала, знаний и опыта работника, затем получение определенной должности, на которой работник старается удержаться в течение длительного времени является примером карьеры типа.:

- А) «трамплин»;
- Б) «лестница»;
- В) «змея»;
- Г) «перепутье».

9. Организация как субъект управления карьерой не должна осуществлять следующую деятельность:

- А) формировать свою внутреннюю структуру;
- Б) формировать систему внутренних перемещений кадров (виды, способы, критерии, ситуации);
- В) формулировать основные положения организационной культуры, регулирующие процессы перемещения кадров;
- Г) представлять к продвижению кандидатуры по принципу первоочередного выдвижения друзей и родственников администрации.

### ***Тема 3. Управление деловой карьерой на разных этапах управления персоналом***

10. Ограничениями при формировании карьерной политики не могут служить:

- А) состояние внешней среды в социальной и трудовой сферах (положение на рынке труда, появление новых профессий, внедрение новых технологий и т.п.);
- Б) требования делового и личностного характера к претендентам на вакантные должности;
- В) наличие вакантных мест определенного уровня;

Г) должностные запросы работников.

11. Мотивация как управленческое воздействие на процесс карьерного роста имеет целью:

А) сближение внутренних мотивов с внешними стимулами, сопровождающими ту или иную карьерную позицию;

Б) сближение личных амбиций и возможностей организации;

В) установление классового мира;

Г) снижение межклассовой и межгрупповой борьбы.

12. Процесс оценки работников на предмет пригодности к занятию должностей руководителей включает в первую очередь:

А) оценку профессиональных и личностных качеств кандидата на предмет соответствия их стандартам, предъявляемым к руководителям;

Б) выявление реального отношения к претенденту со стороны топ-менеджером организации;

В) оценку претендента коллективом;

Г) оценку претендента руководством профсоюза.

13. К целям, которые ставят перед собой в карьерном росте, не относятся:

А) заниматься желаемым видом деятельности или занимать должность, соответствующей нашей самооценке;

Б) занимать должность, развивающую личные способности;

В) иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются;

Г) получить кабинет с хорошим видом из окна.

#### ***Тема 4. Планирование карьерных процессов в организации***

14. Планирование деловой карьеры конкретного индивида предусматривает:

А) предварительное обеспечение вакантными должностями всех работников с более высоким рейтингом;

Б) принудительное освобождение должностей лицами предпенсионного возраста;

В) создание новых должностей специально для лиц, получивших в ходе оценки наивысший рейтинг;

Г) выявление всех высвобождающихся в перспективе должностей и определение процедуры подбора на них наиболее подходящих претендентов.

15. Конъюнктура на рынке труда и индивидуальная карьера работника:

А) тесно связаны - если рынок труда развивается, то и возможности получить хорошую работу больше;

Б) не связаны - умный человек пробьется всегда независимо от рыночной ситуации;

В) существуют параллельно - одновременно могут требоваться новые работники, но отсутствовать желаемые должности, и наоборот;

Г) связаны слабо.

### ***Тема 5. Индивидуальное управление деловой карьерой***

16. Наличие некомпетентного наставника у молодого специалиста:

А) наносит ему моральную травму и переносит на него образ работника, не заслуживающего продвижения;

Б) дает новому работнику шанс прилюдно «ткнуть носом» наставника в то, что он не знает работы, которой пытается научить;

В) дает возможность отказа от выполнения порученной работы;

Г) позволяет новичку в перспективе развить в себе такие качества, как сообразительность, методичность, твердость при решении производственных проблем.

17. Планируя получение профессии с учетом положения на рынке труда, следует спрогнозировать спрос на представителей этой профессии от момента поступления в учебное заведение:

- А) на текущий момент;
- Б) год завершения профподготовки;
- В) год достижения высшей профессиональной квалификации;
- Г) год выхода на пенсию.

18. Удовлетворенность выполняемой работой у молодого специалиста, как правило:

- А) высокая, ему нравится работа, которая ему поручается;
- Б) низкая, ему кажется, что его недооценивают, а работа слишком проста;
- В) низкая, ему кажется, что его переоценивают, а работа слишком сложна;
- Г) нейтральная, так как он не рассчитывает долго задерживаться на этой должности.

19. При оценке этичности распределения прав и обязанностей у молодых специалистов прослеживается:

- А) превосходство прав над обязанностями;
- Б) недостаток прав по сравнению с обязанностями;
- В) полное соответствие прав и обязанностей;
- Г) несоответствие прав и обязанностей.

20. П. Друкер, известный специалист по менеджменту, писал, что вероятность того, что первый выбор работы, сделанный вами, останется правильным, составляет один шанс на миллион. При этом условии человек должен проанализировать:

- А) одну единственную профессию;
- Б) две-три профессии;
- В) до десятка;
- Г) чем больше, тем лучше без ограничения количества.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аблязова Н.О., Гуськова И.В., Егоршин А.П., Тальникова Т.В. Менеджмент образования. — М.: Логос, 2009. — 308 с.
2. Алексеева, Л.П. Управление организацией самостоятельной работы студентов профессионально-педагогических факультетов ВУЗов: учебно-методическое пособие / Л.П. Алексеева, Е.А. Гнатышина - Челябинск: Из-во ЧГПУ, 2012г.-268 с.
3. Алексеев М.Ю., Крылов К.А. Особенности национального поведения. - М.: «Арт-Бизнес Центр», 2001. - 320с.
4. Андерсон Р. «Акулы» и «дельфины»: психология и этика российско-американского делового партнерства.- М.: Дело, 1994. -208с.
5. Афанасьев, В.Г. Общество: системность, познание и управление / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1981. – 432 с.
6. Базавлуцкая Л.М. Генезис исследования формирования организаторской культуры: Монография /Л.М.Базавлуцкая. - Челябинск: Изд-во «Искра-Профи», 2014. - 74с.
7. Базавлуцкая Л.М. Реализация систематизированного процесса формирования современного менеджера / Базавлуцкая Л.М., Алексеева Л.П., Коняева Е.А. - Современные исследования социальных проблем (электронный журнал). -2017. Т.8 № 7 С. 5-25.
8. Базавлуцкая Л.М. Система формирования современного менеджера в образовательном пространстве: Монография / Л.М.Базавлуцкая//.- Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017.- 180с.
9. Базавлуцкая Л.М. Сравнительный менеджмент: учебное пособие для студентов очной и заочной формы обучения высших учебных заведений по направлению «Профессиональное обучение (по отраслям)»/ Л.М.Базавлуцкая. – Челябинск: Изд-во «Цицеро»- 2017.- 97с.
10. Базавлуцкая Л.М. Формирование организаторской культуры у будущих менеджеров: Дис. ... Канд. пед. наук: 29.03.2011/ Базавлуцкая

Лилия Михайловна; науч. рук. Е.А. Гнатышина; Челябинск, 2011.- 185с.

**11.** Базавлущая Л.М. Экономика и управление в образовании: учебное пособие / Л.М.Базавлущая. - Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. 132 с

**12.** Бермус А.Г. Модернизация образования. Философия, политика, культура. — М.: Канон+ РООИ «Реабилитация», 2008. — 800 с.

**13.** Бухарова Г.Д. Маркетинг в образовании: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Д.Бухарова, Л.Д.Старикова. — М. : Издательский центр «Академия», 2010. — 208 с.

**14.** Веснин В. Г. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Г.Веснин. — Москва : КноРус, 2011. - 232 с. ГРИФ: Рекомендовано методсоветом по направлению

**15.** Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 511 с.

**16.** Глумаков, В. Н. Организационное поведение - Москва: Вузовский учебник, 2009 – 352 с.

**17.** Гнатышина Е.А. Компетентностно ориентированное управление подготовкой педагогов профессионального обучения: Монография /Е.А. Гнатышина. – СПб.: «Книжный Дом», 2008. – 424 с.

**18.** Гнатышина Е.А. Результаты исследований уровня корпоративной идентичности преподавателей университета /Е.А. Гнатышина, Д.С. Гордеева. - Педагогический журнал Башкортостана. 2018., № 3.(76). – С. 20-28

**19.** Гнатышина ЕА. Характеристика адаптационных процессов в вузе в условиях социокультурной динамики: сравнительный анализ адаптационных процессов иностранных и отечественных студентов вуза / Гнатышина Е.А., Уварина Н.В., Савченков А.В. – Челябинск: Вестник Южно-Уральского государственного университет. Серия: Образование. Педагогические науки, 2018. - Т.10 – №. 2. – С. 34-43

**20.** Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании: Учеб. пособие. Изд. 3-е. — М.: КноРус, 2010. — 480 с.

**21.** Егоршин А. П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учебное пособие / А. П. Егоршин, Н. Д. Никандоров. - Нижний Новгород: издательство Нижегородского института менеджмента и бизнеса, 2012. - 525 с.

**22.** Жуковский И.В. Менеджмент в методической службе образования. — М.: Российский ун-т дружбы народов, 2006. — 116 с.

**23.** Завалько Н.А. Специфические особенности образовательных услуг в аспекте маркетинговых отношений // Креативная экономика. — 2011. — № 6 (54). — с. 80-84. —

**24.** Зборовский Г.Е.. Образование: от XX к XXI веку. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. проф.-пед. ун-та, 2000. — 300 с.

**25.** Каргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента. — М.: Феникс, 2010. — 240 с.

**26.** Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании: Практический курс. — М.: Академия, 2008. — 288 с.

**27.** Корнеев Д.Н. Инклюзивная компетентность педагога профессионального обучения: от идеи к диссеминации педагогического опыта / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.А. Саламатов. - Современные наукоемкие технологии, 2016. - № 5-1. – С. 116-120

**28.** Корнеев Д.Н., Концептуальная модель формирования инженерной культуры обучающихся как трансфер модернизации российского образования /Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Л.П. Алексеева.- Пропедевтика инженерной культуры обучающихся в условиях модернизации образования: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международными участием. - 2015.- С. 190-199.

**29.** Корнеев Д.Н. Проектирование и диффузия педагогических инноваций как методическая проблема современного непрерывного профессионального образования / Д.Н.Корнеев, Н.Ю. Корнеева, Н.В. Уварина. – Методика профессионального образования: от теории к практике: сборник статей Всероссийской олимпиады от методике профессионального обучения, 2016. – С.60-69.

**30.** Корнеев Д.Н. Роль педагогической инноватики в подготовке конкурентоспособного выпускника /Д.Н.Корнеев// Вестник Южно-Уральского университета. Серия: Образование. Педагогические науки, - № 36(255). – 2011.

**31.** Корнеева Н.Ю. Менеджмент профессиональной образовательной организации: теория и практика инновационного развития / Н.Ю. Корнеева, Д.Н. Корнеев // Гармоничное развитие личности: психология и педагогика: сборник научных трудов по материалам 1 международной научно-практической конференции, 2016. – С. 4-9

**32.** Кузьмина Е. Е. Маркетинг образовательных услуг : учеб. пособие для магистров /Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 330 с.

**33.** Логвинов И.И. Прошлое и будущее отечественной образовательной школы (полемические заметки). — М.: МПСИ, 2009. — 96 с.

**34.** Мясоедов С.П. Основы карьеры: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учеб.пособие. – М.: Дело, 2008. – 256 с.

**35.** Новиков Д.А. Модернизация управления образованием. Современный подход.// Российское образование .- 2005. -№4 – с.30 – 37.

**36.** Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. — М.: Народное образование, 2009. — 452 с.

**37.** Образование и социум: безопасность поликультурного пространства России: коллективная монография / Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.В. Уварина [и др.]. - М.: Изд-во ООО «Цицеро» Свердловский пр. 60, отпечатано в типографии Челяб. гос. пед. ун-та, 2014. - 273 с. - ISBN 978-5-91283-472-1

**38.** Пахтусова Н.А. Основы профессионально-личностной самоактуализации будущего педагога: учебное пособие /Н.А. Пахтусова. – Челябинск: Изд-во ООО «Искра-профи». – 2010. – 80с.

**39.** Проблемные вопросы выработки универсального алгоритма оценки потенциала гуманитарно-педагогических вузов / П.Г. Рябчук, Е.В. Гнатышина, Е.В. Евплова, Е.В. Рябинина //Социум и власть. – 2017. – № 4 (66). – С. 49–54

**40.** Ройтблат О.В. Эффективные организационные структуры управления в основе включения неформального образования в систему повышения квалификации. Монография // «Вестник ТОГИРРО», №6(24), 2012. – Тюмень: АОУ ТОГИРРО, 2012. – 154 с

**41.** Российская педагогическая энциклопедия: В 2 тт. / Гл. ред. В.В. Давыдов. – Т. 2. – М.: Большая Российская энциклопедия, 1993. – 672 с.

**42.** Рябинина Е.В. Возможности совершенствования системы мотивации персонала в организации/Е.В.Рябинина. - Проблемы экономики, управления и права современной России: сб. ст. по итогам Регион. науч. – практ. конф. 11-12 ноября 2016. – Челябинск: Изд-во ОАНО ДПО «Челябинский институт психоанализа», 2016. – С. 152–158.

**43.** Специфика эколого-ориентированной компоненты при подготовке будущих менеджеров /Д.С.Гордеева, А.И. Тюнин, И.И. Плужникова, Л.М.Базавлущая, Е.В.Евплова. – Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2018. – Т.7. - № 4(25). – С.85-88.

**44.** Сравнительный менеджмент/Под ред. С.Э. Пивоварова. - СПб: ПИТЕР, 2008. – 480с.

**45.** Тюнин А.И. Современное состояние проблемы непрерывного экономического образования в условиях общеобразовательной школы [Текст]: Монография / А.И. Тюнин, - Челябинск: Изд-во Цицеро, 2017. – 172с.

**46.** Уварина Н.В. К вопросу о проявлении феномена творчества в процессе самоактуализации личности / Н.В. Уварина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2006. - № 16(71). – 160-169

**47.** Уварина Н.В. Основы творческо-конструкторской деятельности управленческих кадров учреждений общего образования / Н.В. Уварина. – Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2013. Т.5. - № 1. – С.43-48.

**48.** Уварина Н.В. Принцип свободы в концепции развития творческой самоактуализации учащихся / Н.В. Уварина // Вестник ЮУрГУ. Серия: «Образование. Педагогические науки». -2014. – Т.6. - № 1. – С. 20-25.

**49.** Формирование кадрового потенциала в образовательном пространстве: Монография/Л.М. Базавлуцкая, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева. Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2019. - 312 с.

**50.** Чапаев. Н.К. Интеграция образования и производства: методология, теория, опыт: монография /Н.К. Чапаев, М. Л. Вайнштейн. – Челябинск; Екатеринбург: ЧИРПО:ИРРО. 2007. 408С.

**51.** Чернышев В. Н. Человек и персонал управления /В.Н.Чернышев, А.А.Двинин. — Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2013. – 212с.

**52.** Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б.Швальбе, - Москва: КноРус, 2011. - 448 с.

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**

***Л. М. Базавлуцкая, Е.А.Гнатышина, Ю.В. Лысенко***

**УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

**Учебное пособие**

***Компьютерная верстка  
Л.М. Базавлуцкая***

**ISBN 978-5-931162-205-7**

**Издательство ЗАО «Библиотека А.Миллера»  
454091, г. Челябинск, Свободы улица,159**

**Подписано в печать 02.09.2019г.**

**Формат 60x84/16**

**Бумага офсетная. Объем 9,4 уч.-изд.л. Тираж 100 экз.**

**Заказ № 527**

**Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454080, Челябинск, пр.Ленина,69**