

Основы управления личной карьерой

1. Понятие и основные формы карьеры
2. Структура карьерного роста

1. Понятие и основные формы карьеры

Самое простое определение понятия «карьера» гласит: *карьер* (итал. *carriera* – «бег, жизненный путь, поприще», от лат. *carrus* – телега, повозка) представляет собой успешное поступательное продвижение в любой области деятельности (служебной, социальной, научной и т.п.).

Деловая карьера – это продвижение работника по ступенькам служебной лестницы или же процесс последовательной смены профессиональных занятий и функций, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Строго говоря, *деловая или профессиональная карьера представляет собой рост знаний, умений, навыков и компетенций* работника, в нашем случае, менеджера.

В современном бизнесе карьера становится результатом осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанным такими понятиями, как *должностной рост* или *профессиональный рост*. При этом *должностной рост* представляет собой изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета в организации. Под *профессиональным ростом* (или профессиональным развитием) понимается рост профессиональных знаний, умений, навыков и квалификационных возможностей, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Если помнить о том, что профессиональная карьера означает рост и развитие знаний, умений, навыков и, в конечном счете, компетенций, то нетрудно понять, что она может идти как по линии профессиональной специализации, так и по линии транспрофессионализации (приставка «транс» в данном случае, означает «прохождение через большое пространство», в данном случае – профессионализма). В первом случае карьера связана с углублением профессионализма в одной линии движения, выбранной в начале профессионального пути. Во втором случае человек овладевает другими областями знаний и компетенций, что связано с диверсификацией (т.е. расширением) сфер и инструментария деятельности.

Таким образом, появляется возможность поговорить о различных видах и формах карьеры. В зависимости от характера изменений, происходящих с работником по мере карьерного роста можно выделить следующие формы карьеры:

- карьера *властная*, т.е. формальный рост статуса работника в организации посредством его движения вверх по иерархии управления или рост неформального авторитета работника в организации);

- карьера *квалификационная*, т.е. профессиональный рост движения по разрядам тарифной сетки той или иной профессии;
- карьера *статусная*, а именно увеличение статуса работника в организации, выражаемое присвоением очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за выдающийся вклад в развитие организации;
- карьера *монетарная*, т.е. повышение уровня вознаграждения работника (оплаты его труда), объема и качества, предоставляемых ему социальных льгот.

Карьера может быть *динамичной*, т.е. связанной со сменой должностей, или *статичной*, осуществляющейся в одной должности путем профессионального развития и роста. Карьера также бывает *вертикальной*, и в этом случае она предполагает продвижение вверх по карьерной (должностной) лестнице, или *горизонтальной*, происходящей в пределах одного уровня управления, однако, связанной со сменой вида занятий, а подчас и самой профессии.

Карьера вертикальная – это такой вид карьеры, с которым чаще всего и связано само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение является наиболее зримым и легко осознаваемым. Под *вертикальной деловой карьерой* понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии – повышение в должности, которое, соответственно, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда.

Каждая следующая ступенька карьерной лестницы, как новый уровень в компьютерной игре, дает больше преимуществ над теми, кто остается «внизу». Так, продвигаясь вверх по служебной лестнице, руководитель приобретает новые права, участвует в принятии не текущих, а более важных стратегических решений, определяющих развитие организации на более длительные сроки. Однако наличие конкурентов – других сотрудников – предъявляет «вертикальному» карьеристу довольно жесткие требования. Исходя из них, он постоянно совершенствует свои навыки компетенции, причем как в самой деятельности, так и в искусстве конкурентной борьбы.

Важно понимать, что возможности вертикальной карьеры в организации ограничены, ведь должностная лестница, или, как ее называют, «карьерная лестница» не является безграничной. Поэтому для работников – специалистов и руководителей – чей, «потенциал повышения» подходит к определенному рубежу, но которые могут принести большую пользу организации, все более широкое распространение *горизонтальная карьера*. Этот вид карьеры связан с овладением новыми сферами деятельности, что позволяет постоянно поддерживать интерес к работе.

Карьера горизонтальная – это такой вид карьеры, который предполагает либо *перемещение в другую функциональную область* управленческой деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре управления. К горизонтальной карьере отнесем также и *расширение или усложнение задач на прежней ступени* (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Например, для специалиста горизонтальная карьера подразумевает его профессиональное развитие без перспективы занять руководящую должность. В чем же заключается в данном случае рост? В расширении и усложнении профессиональных задач, накоплении опыта и развитии профессиональных компетенций. В действительности, многие специалисты по складу характера и убеждениям предпочитают развиваться в рамках своей должности, оттачивая свои навыки и обрстая профессиональными контактами. При этом они освобождены от чрезвычайно трудоемкой и ответственной организационно-административной работы, свойственной руководителям, и получают реальную возможность сфокусироваться на любимом деле.

Естественно, горизонтальная карьера подойдет не всем. Если вам важен социальный статус, престиж, власть, не стоит даже думать о перспективах горизонтальной карьеры. Тем же, для кого суть важнее формы, а свобода действий, интересная работа, возможности получать новые знания и самосовершенствоваться дороже громкой должности, этот сценарий профессионального развития подходит идеально.

Интересно, что возможности горизонтального роста есть практически в любой профессиональной области, но наиболее характерен он для творческих специальностей. Более выгодную и интересную работу вместо начальствующей позиции часто рассматривают инженеры, IT-специалисты, маркетологи, журналисты, финансисты, консультанты, ученые, врачи. Справедливо считается, что ценность таких специалистов увеличивается с ростом их портфолио, то есть созданных ими проектов, написанных программ или внедренных систем.

Наиболее интересной формой горизонтальной карьеры является так называемая «карусель», т.е. временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять новые функции. При этом за работником сохраняется прежний уровень заработной платы и возможность в случае неудачи вернуться на старое место. Такая практика позволяет человеку «встряхнуться», приобрести дополнительные знания и навыки, более широкий взгляд на вещи, укрепить уверенность в себе и впоследствии работать более эффективно.

NB!! В европейских и американских фирмах участие в «карусели» является добровольным. В Японии «карусель» обязательна для молодых сотрудников, ибо, только пройдя ее и познав особенности работы в различных подразделениях, они могут рассчитывать на продвижение вверх.

Другой разновидностью горизонтальной карьеры является *обогащение труда*, которое предполагает качественное изменение характера профессиональной деятельности и постепенное расширение обязанностей и компетенций работника. Обогащение труда может осуществляться в самых разнообразных формах, например, в форме:

- участия работника (как специалиста, так и руководителя) в работе различных комитетов и специальных творческих групп;
- временного назначения на более высокую должность, вплоть до временного замещения начальства;

- чередования видов работы, выполняемых на одном месте;
- предоставления возможности заниматься научной (преподавательской) работой;
- назначения наставником для молодых работников.

Перечисленные выше меры, а также *обучение в рамках курсов, семинаров, стажировка* (в их рамках профессиональная подготовка увязывается с теоретическим обучением) являются формами *повышения квалификации работников*, т.е. *развития персонала*, цель которого – обеспечение максимального использования всех возможностей человека на благо организации.

Наконец, существует еще один вид карьеры – карьера центростремительная.

Под центростремительной карьерой понимается продвижение работника к ядру организации, центру управления (руководству организации) и все более полное вовлечение его в процессы принятия организационно-управленческих решений.

Центростремительная карьера проявляется, например, в приглашении работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получении сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительных обращениях, отдельных важных поручениях руководства. Данный вид карьеры наименее очевиден для окружающих, и потому зачастую такая карьера называется «скрытой»: в рамках центростремительной карьеры работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, но де-факто иметь высокий социальный статус. Как правило, уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Понятно, то такая карьера доступна лишь ограниченному кругу работников, как правило, имеющих налаженные личные контакты с высшим эшелоном управления и обширные деловые связи вне организации.

Движущие мотивы карьеры могут быть самыми разнообразными, более того с годами они могут существенно меняться, но основными из них были и остаются следующие:

- *стремление добиться независимости*, чтобы получить возможность «делать все по-своему»; такую профессиональную свободу дают высокая должность, авторитет, заслуги, с которыми окружающие вынуждены считаться;
- *стремление быть лучшим специалистом в своем деле* и уметь решать самые сложные проблемы, что требует постоянного профессионального совершенства;
- *стремление сохранить и упрочить свое положение в организации*, для чего необходимо получение должности, дающей такие гарантии;
- *стремление к власти, лидерству, успеху*; эти понятия для многих ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, привилегиями, признанием руководства;
- *стремление быть всегда и везде первым*, «обойти» своих коллег;

- *стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством*; в силу этого основным мотивом карьеры становится обретение *требуемых для этого власти и свободы* (см. выше), предоставляемых высокой должностью;
- *стремление совместить с работой уже непрофессиональные нужды и потребности, например, потребности личности и семьи*: получить интересную, достаточно высокооплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п.;
- *стремление к материальному благополучию*, которое дает должность, связанная с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения;
- *стремление к работе в здоровых комфортных условиях*, которую дает должность, «привязанная» к ним.

Наконец, говоря о профессиональной карьере, нельзя не затронуть вопрос, касающийся *основных проблем и трудностей, с которыми может столкнуться человек в процессе продвижения по карьерной лестнице*. Как правило, эти трудности делятся на несколько категорий.

- I. *Неудовлетворенность самой работой*. Она может не нравиться и, соответственно, не приносить удовольствия. В этой ситуации человек не проявляет инициативы, а монотонно выполняет свои обязанности, и не чувствует никакого желания и расти профессионально. Как правило, подобные проблемы разрешаются лишь сменой рода деятельности и профессиональных функций: человек уходит либо в другую организацию (с иным, более интересным для него, содержанием работы), либо даже в другую профессию.
- II. *Заниженная самооценка человека*. Он не считает, что его работа важна и поэтому не стремится повышать свой профессионализм и стать лучше. Людям важно, чтобы труд приносил пользу и другими людьми был востребован.
- III. *Неудовлетворенность материальной стороной*. Если оплата труда низкая, то нет желания прилагать дополнительные усилия, так как они не будут достойно оценены. Не удастся полностью реализовать себя. В данном случае, если нет возможности «попросить начальство о прибавке жалования», имеет смысл начать рассылать резюме в другие организации.
- IV. *Проблемы взаимоотношений с коллегами*. Карьерный рост предполагает наличие конкуренции, причем подчас довольно острой, между сотрудниками организации. Отношения «соперничества, а не сотрудничества» могут при определенных условиях (например, когда не определены четко параметры поощрения и продвижения работников, а сами карьерные передвижки не являются прозрачными и справедливыми) привести к резкому ухудшению психологического климата в коллективе и резкому росту уровня конфликтности в организации.
- V. *Наконец, морально-этические проблемы* встают особенно остро, когда сотрудник организации не чурается для достижения своих целей «идти по головам» своих коллег, используя при этом приемы недобросовестной конкуренции.

2. Структура и содержание карьерного роста

Как мы уже поняли из предыдущего вопроса, деловая карьера неразрывно связана с профессиональным развитием человека. *Причем, под профессиональным развитием следует понимать процесс не только сохранения, но и приумножения качества и уровня профессиональных знаний и компетенций в течение всей жизни человека.* Иными словами, недостаточно стать профессионалом «один раз и навсегда». В современном мире с быстро меняющимися требованиями и запросами на рынках труда необходимо оставаться профессионалом в течение всей своей трудоспособной жизни, а для этого требуется постоянное профессиональное развитие личности.

Таким образом, *смысл профессионального развития* заключается в систематическом подкреплении, усовершенствовании и расширении спектра знаний и компетенций, в развитии личностных качеств, необходимых для освоения новых профессиональных знаний и навыков и для наилучшего выполнения обязанностей на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Решение этих задач в значительной степени и реализуется в процессе деловой карьеры.

«... Существует важный аспект профессионального развития и карьерного роста, который, однако, далеко не всегда учитывается в процессе управления персональной или организационной карьерой: с течением времени и по мере достижения зрелости на каждом этапе карьеры направленность профессионального развития нуждается в изменениях...»¹.

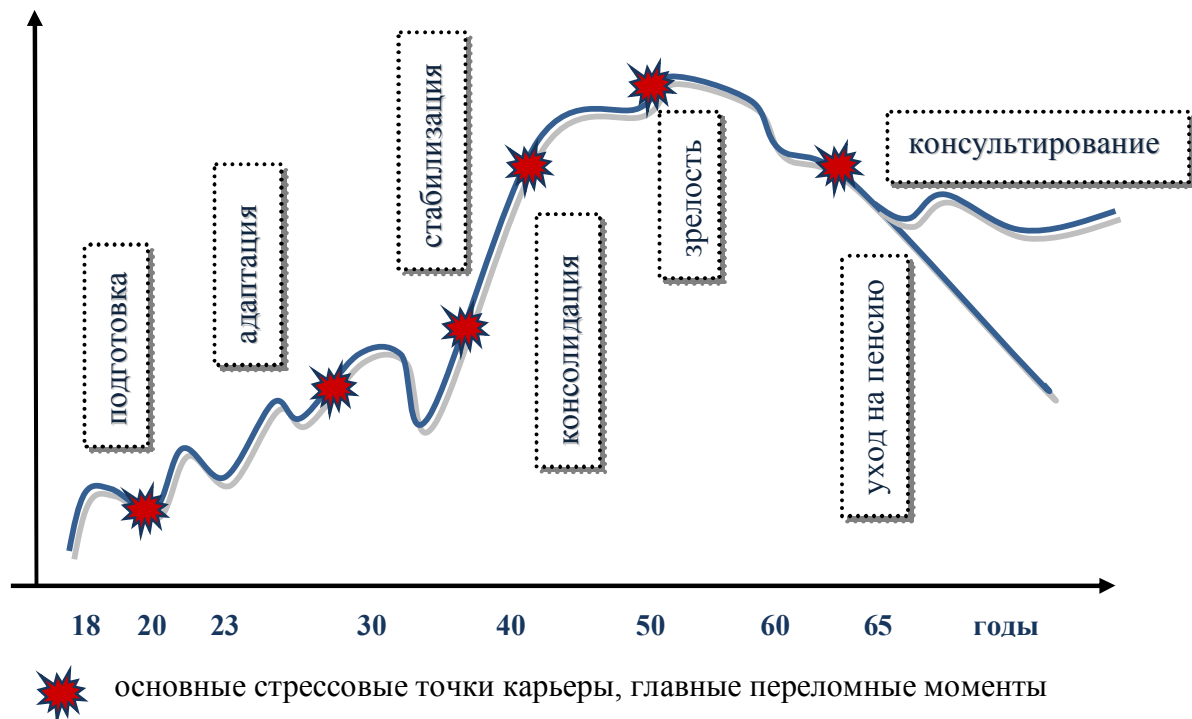


Рис. 1. Стадии профессиональной карьеры: основные этапы и кризисные точки

¹ См.: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. — М.: Дело, 1991. С. 122-102.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов (табл. 1).

Таблица 1. Основные этапы карьеры

Название этапа	Период	Содержание	Примечание
Подготовительный	18-22 года	получение высшего или среднего профессионального образования	<i>латентный характер карьеры</i> : ее в собственном смысле слова здесь нет (она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации), но именно на этом этапе <i>заклаываются основы будущего профессионала</i> : специалиста и / или руководителя
Адаптивный	23-30 лет	овладение профессией, поиск места в коллективе, начало карьеры руководителя	<i>активно-обучающий характер карьеры</i> : вхождение молодого специалиста в мир профессии; середина этого этапа может <i>совпасть с началом карьеры руководителя</i> , для которой должность специалиста создала все необходимые предпосылки
Стабилизационный	30-40 лет	обретение профессионализма, окончательное разделение на руководителей (перспективных) и исполнителей (неперспективных)	<i>поворотный характер карьеры</i> : некоторые так и остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице; но: <i>все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу</i>
Консолидационный	40-50 лет	совершенствование профессионализма, освоение новых сфер деятельности	<i>оценочный характер карьеры</i> : отсутствие перспектив продвижения приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и искать пути приспособления к новой ситуации для тех, кто хочет и может продолжать карьеру руководителя, никаких изменений; другие начинают осваивать <i>новые сферы деятельности в рамках «горизонтальной карьеры»</i>
Зрелость	50-60 лет	искусство управления: передача знаний и опыта молодежи	<i>обучающий характер карьеры</i> : передача своих знаний, опыта и профессионального мастерства молодежи: наставничество и преподавание <i>больше внимания уделяется не своему развитию, а развитию других</i>
Предпенсионный	> 60 лет	подготовка к уходу на пенсию	<i>завершение карьеры</i> : для одних лиц – по состоянию здоровья или же по семейным и личным обстоятельствам – его желательно осуществлять как можно раньше, с момента возникновения у них соответствующего юридического права; <i>для других – полных физических и духовных сил – как можно позже</i>

Несмотря на то, что жизнь каждого конкретного человека отлична от жизни других, в процессе карьеры существуют главные переломные моменты – периоды стресса и потрясений (психологи говорят, что их, как правило, шесть в течение профессиональной жизни) – при переходе от одного этапа карьеры к другому (рис.1):

- I. Первый профессиональный стресс молодой человек испытывает примерно в 20 лет – *при переходе от этапа обучения к этапу включения в организацию.*

В этот момент он сталкивается с огромным множеством организационных переменных, многие из которых ему пока еще неизвестны. Главное, что его беспокоит – необходимость войти в коллектив и найти свое место в организации. И в этот момент существует риск совершить довольно грубые ошибки.

NB!! Интересно, что данный период, по сути, есть продолжение обучения, но только в новом формате – в формате *быстрого обучения в реальных, «полевых» условиях.* Этот период можно сравнить с изучением новой компьютерной игры (достаточно сложной стратегии): существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые следует выбрать, чтобы выиграть.

- II. Второй профессиональный стресс приходится на моменты активного включения в профессиональную деятельность, примерно в 25-27 лет.

Известные английские консультанты по управлению Майк Вудкок и Дэйв Френсис называют этот этап карьеры временем *борьбы и поиска признания*, когда молодой человек как никогда заинтересован в профессиональном росте, стремится «попасть в цель». При этом он иногда ведет себя вопреки сложившимся организационным традициям и действует порой смело, почти нахально.

- III. Этап достижения *профессионализма* – или *фаза стабилизации* – которые приходится на возраст 30-40 лет, сопряжен уже с двумя стрессовыми точками:

- а) первый стресс может случиться *незадолго до 40 лет*, когда работник оказывается либо готов, либо не готов к консолидационному поведению в организации: в этот момент личностное признание уже не является проблемой, однако, именно сейчас появляется потребность расширить сферу приложения своих способностей, добиваться признания самого себя как хорошего и ценного работника. Более того, именно в этот момент осознается потенциал работника именно как руководителя!
- б) второй стресс, как правило, приходит *немногим после 40 лет*, когда начавшийся этап консолидации заставляет работника переоценивать уже не только личностные ценности, но и важность собственной работы. Происходит переоценка ценностей, более того, работник начинает производить переоценку важности собственной работы. Он подвергает сомнению значимость собственной работы, задает себе вопрос, который никогда не задавал ранее: нужно ли тратить свои жизненные силы на старательную работу?

NB!! Если менеджер проходит данные стрессовые точки и, соответственно, преодолевает «профессиональный кризис среднего возраста» успешно, то он приобретает большую профессиональную глубину и свободу.

IV. Пятый стресс предваряет достижение *мастерства* и зарождение настоящего искусства управления.

Термин «мастер» означает «особо сведущий, особо искусный в своем деле», и определяет работника как специалиста, достигшего высокого умения, мастерства, искусства в какой-либо области. Стресс в данном случае связан с тем, что происходит «перерефокусировка» профессионального развития работника: с самого себя фокус смещается на других, более молодых сотрудников организации. И здесь возникает вопрос: готов ли я делиться с молодыми своим опытом и своими knowhow? Не опасаясь ли я того, что молодежь начнет «наступать мне на пятки»? И даже более того: а обладаю ли я теми ценными знаниями и компетенциями, которые я могу передать молодым?

По окончании такого стресса менеджер начинает концентрировать внимание на развитии других сотрудников, проявлять заботу о благополучии всей организации, стараясь помочь молодым работать более эффективно.

V. Наконец, последний профессиональный стресс приходится на возраст около 63-65 лет и связан с уходом на *пенсию*.

Строго говоря, момент ухода на пенсию – это своего рода *точка бифуркации*² на этапе завершения профессиональной деятельности. С одной стороны, уход на пенсию – это такой момент жизни, когда можно оставить основной род занятий и наслаждаться отдыхом и свободой. Для многих это ожидаемая и желанная перемена, но не для всех. С другой стороны, вы можете чувствовать в себе достаточно сил для продолжения профессиональной деятельности. Стресс наступает, если человек вкладывал в работу очень много энергии и душевных сил, и его образ жизни таков, что у него не образовался круг интересов вне работы. Без работы он не знает, что ему делать, и поэтому не может отнестись к уходу на пенсию как к положительному изменению жизни. Другие же люди рады тому, что у них появится время на любимое занятие, которое отходило на задний план в связи с загруженностью в профессии.

В этом случае, т.е. когда работник достаточно сильно ориентирован на работу, к выходу на пенсию желательно готовиться заранее. Некоторые решают эту проблему, оформляя для начала частичную пенсию. Именно в этот период важно ощущать, что проделанная работа была важна и что есть кто-то, кто ее продолжит. Для этого уходящему на пенсию работнику нанимают заранее преемника, и он, как мастер, успевает передать ему накопленные знания и опыт.

Более того, в современных организациях существуют отличные позиции консультанта, почетного директора (почетного члена Совета директоров и т.п.). В данном случае сотрудник, представляющий ценность для организации, продолжает приносить ей пользу, делясь своими знаниями и опытом, но будучи при этом свободным от тяжких каждодневных профессиональных функций и должностных обязанностей.

² Термин бифуркация термин происходит от лат. *bifurcus*, что означает «раздвоенный»; этот термин употребляется в широком смысле для обозначения всевозможных качественных перестроек различных объектов при изменении параметров, от которых они зависят, а также появления различных траекторий развития того или иного объекта.

В развитых странах сегодня *деловая карьера является объектом осознанного и целенаправленного управления*, причем, как на уровне отдельного работника, так и на уровне организации в целом.

Управление профессиональной карьерой предполагает проведение мероприятий, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Одной из обязательных функций управления карьерой является *планирование деловой карьеры*, которое предполагает целенаправленное создание условий для непрерывного преодоления работником достигаемых им уровней (ступеней) в организации. планирование карьеры осуществляется посредством следующих функций и мероприятий:

- изучение интересов и возможностей сотрудников;
- постановка сотрудниками своих личных целей;
- сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации стратегии и планами ее развития;
- оценка потенциала продвижения работников организации в рамках как вертикальной, так и горизонтальной карьеры;
- определение критериев карьерного роста для сотрудника;
- определение с помощью руководителей и кадровых служб различных вариантов продвижения сотрудника, причем, как в собственной фирме, так и за ее пределами;
- ознакомление сотрудника с реальными перспективами его роста и условиями, которые позволят ему достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков»;
- составление программы профессионального и должностного роста.

Таким образом, планирование карьеры и эффективное управление ею на деле обеспечивает взаимосвязь целей организации и сотрудника, учет и увязку организационных и индивидуальных потребностей. Благодаря грамотному управлению карьерой организация обеспечивает максимально эффективное использование человеческих ресурсов, а работник – получает возможности для устойчивого профессионального роста и развития.



Вопросы для самостоятельного изучения и контроля самостоятельной работы студента:

1. Составьте *план собственной карьеры*, используя при этом знание ключевых этапов деловой карьеры и соответствующих временных параметров.