Содержание

Введение

Глава 1. Управленческая карьера в современном мире

1.1 Проблемы управленческой карьеры в контексте глобальных изменений, происходящих в организациях

1.2 Психология управленческой технологии

Глава 2. Законы управленческого развития и должностного продвижения

2.1 Стартовые условия карьеры

2.2 Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров

2.3 Личностные характеристики менеджера и карьера

2.4 Принятие карьерных решений. Периоды и критические точки карьеры

2.5 Личностный регресс в управленческой деятельности

2.6 Особенности управленческой карьеры женщин

Глава 3. Окружение менеджера и карьера

3.1 Влияние управленческих и рабочих групп на карьеру менеджера

3.2 Семья и карьера

Глава 4. Управление карьерой и развитие организации

4.1 Факторы, обеспечивающие карьерную успешность

4.2 Планирование управленческой карьеры

4.3 Практическая рекомендация по управлению карьерой менеджеров

Заключение

Библиографический список

## Введение

В условиях рыночных отношений эффективность в сфере управления предприятиями связана с немалыми трудностями, однако успехи любого предприятия во многом зависят от эффективности менеджмента, а особенно от его важнейшей составляющей - управления человеческими ресурсами.

Актуальность выбранной темы состоит в необходимости совершенствования процесса управления карьерой менеджеров в организации, что обусловлено ситуацией в отрасли, современным состоянием кадрового вопроса, проблемой рационального использования кадрового потенциала, а значит - новыми требованиями, которые организации выдвигают к своим сотрудникам и которым необходимо соответствовать.

Необходимость повышения эффективности экономической деятельности в России, требуют соответствующего аппарата управления, специально подготовленных людей-менеджеров, которые способны организовать социально-экономические структуры и рационально управлять ими.

В развитии нашей экономики наступил момент, когда решающим фактором становятся именно кадры. Вот почему все большее значение приобретает управление с акцентом на персонал как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

Управление кадрами любого объекта, организации, предприятия должно находиться в полной зависимости от главной цели, задач, стоящих перед объектом по управлению, и находиться с ними в полном соответствии.

Развитие карьеры работника всегда регулируется потребностью предприятия, на котором он работает, и стремление к этому самого работника.

Но администрации предприятия и тем, от кого эта карьера зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, то есть плановым. При этом планирование должно осуществляться на перспективу, то есть должно быть долговременным и увязываться с планами развития предприятия. В то же время планирование и организация карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, то есть, со временем могут меняться интересы работников, их ориентация, меняются планы предприятия. Изучение карьеры предполагает выявление закономерностей движения человека в организационной системе.

Планирование развития карьеры всегда было важно, но сегодня аналитики западных стран говорят, что оно приобрело особенное значение, и сам характер управления карьерой сильно изменился. Для России изменения особенно очевидны. В период социалистического строительства существовала тенденция пропагандировать, что особенно хороша карьера, если человек работает в одной организации в течение 20-30 лет: вершина успеха - в течение 30 лет закручивать одну и ту же гайку на конвейере. Теперь все большее число людей осознает, что карьера может охватывать широкий диапазон работ, организаций, отраслей и профессий.

Учитывая тенденции модернизации отношений между менеджерами и сотрудниками, на персонал возлагается все больше ответственности. Ситуация осложняется тем, что во многих случаях уходит в прошлое традиционное представление о продвижении вверх как единственном способе развития карьеры. Сегодня путь карьеры больше характеризуется горизонтальным и диагональным перемещением по организации, и сотрудник имеете больше вариантов выбора, причем не только управленческих должностей.

В 70-е годы прошлого века исследование карьеры вступило в период зрелости, что подтверждает большое количество литературы, ежегодно выпускаемой по этой проблематике, создание отделений карьеры в Академии управления США и Американском обществе тренировки и развития. В России начала свое существование Президентская Программа подготовки управленческих кадров с подписания Президентом Российской Федерации Указа №774 от 23.07.97 года "О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации". Основная задача, которую перед Программой поставил Президент - это подготовить и переподготовить для предприятий страны управленческий персонал, способный вывести российскую экономику на более высокий качественный уровень. В Санкт-Петербургском государственном университете Президентская программа реализуется в Высшей школе менеджмента (бывшем факультете менеджмента) с 1997 года, и за эти годы дипломы о профессиональной переподготовке получили более 4000 слушателей. Последние пять лет профессиональная переподготовка осуществляется по программе "Общий менеджмент". С 2006 г. реализуется программа "Общий менеджмент" (специализация "Менеджмент в социальной сфере"). В 2008-2009 учебном году программа профессиональной переподготовки будет ориентирована на руководителей учреждений здравоохранения и образования. Также очень много проводятся различных семинаров, тренингов для менеджеров, сотрудников различных организаций.

За последние 80 лет было опубликовано более 1450 научных статей, сообщений, книг, посвященных управленческой карьере. Анализ литературных источников показал, что основная часть работ посвящена возрастному аспекту карьеры. Около 47% работ в той или иной степени касаются возрастного развития в рамках карьеры, 12% - связаны с планированием карьеры. В два раза большее количество работ делают акцент на особенности карьеры женщин (16,7%), чем освещающих специфические вопросы, касающиеся карьеры мужчин (7%). Мотивационным аспектам карьеры посвящены 5% работ. Плохо изученным является регресс, который рассматривается в 1% всех работ. Анализируя теоретические исследования по теме "Карьера" можно сделать следующие выводы:

вопросам определения и типологии карьеры посвятили свои труды А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов, Е. Молл, и другие, но выявляется первое противоречие между большим разнообразием толкования сущности и классификаций процесса карьеры, и отсутствием единой типологии векторов карьерного пространства организации;

проблемам управления личностной карьерой сотрудников, главным образом, процессом обучения уделено внимание в работах С.В. Шекшни, В.Д. Орехова, рассматривающих подробно характеристики различных видов обучения. Но возникает второе противоречие процесс обучения рассматривается отдельно от процесса личностной карьеры работника;

методические подходы к управлению различными типами карьеры, в том числе с применением математических методов, представлены в трудах таких авторов, как С.А. Жданов, О.И. Ларичев, Дж. Моудер. И здесь мы видим третье противоречие предложенные методики, как правило, требуют серьёзной математической подготовки работников кадровых служб и наличия специального программного обеспечения. Кроме того, большинство из них учитывают исключительно интересы предприятия;

вопросам управления персоналом посвятили свои работы Е.В. Маслов, СВ. Шекшня, и др. Управление карьерой рассматривается указанными авторами как одна из функций службы управления персоналом. В управлении карьерой при этом участвует не только служба по управлению персоналом, но и подсистема линейного и функционального руководства предприятия. Четвертое противоречие в этом случае процесс управления карьерой выступает как совокупность разрозненных операций, что не позволяет управлять персоналом как человеческим капиталом компании.

На основании противоречий мы выделили первостепенной по значимости проблему создания механизма управления карьерой.

Поиск путей решения проблемы определил выбор темы нашего исследования "Управление карьерой менеджера".

Объект исследования: карьера менеджера в производственных организациях.

Предмет исследования: механизм управления карьерой менеджера.

Цель исследования разработка практической рекомендации по управлению деловой карьерой менеджеров в организациях численностью до 200 человек в условиях малого города.

Гипотеза исследования: предполагается, что разработанная практическая рекомендация по управлению деловой карьерой менеджеров будет эффективной, если руководители различных организаций будут учитывать и применять ее в своей деятельности для объективного планирования и координирования развития карьеры менеджеров.

Необходимость достижения поставленной цели обусловила постановку следующих задач исследования:

дать характеристику карьере менеджера на основе изучения отечественного и зарубежного опыта исследований;

выявить сильные и слабые стороны механизма управления деловой карьерой;

раскрыть влияние формирования системы управления карьерой менеджера на результаты и характер деятельности организации;

проанализировать современное состояние практики управления деловой карьерой менеджеров в производственных организациях;

разработать практическую рекомендацию управления деловой карьерой менеджеров.

## Глава 1. Управленческая карьера в современном мире

## 1.1 Проблемы управленческой карьеры в контексте глобальных изменений, происходящих в организациях

В современной научной литературе существует множество определений понятия "карьера", каждое из которых отражает определенную сторону этого феномена.

Слово "карьера" произошло от итальянского "Carriera", что в переводе на русский язык означает: "бег, жизненный путь, поприще". Карьера понимается, во-первых, как процесс движения; во-вторых, - как результат этого движения.

По мнению многих исследователей, базисом развития личности является стремление к повышению самооценки, которое может быть реализовано именно при достижении карьерных целей. К сожалению, до сих пор не появились соответствующие термины, отражающие позитивное отношение к людям, стремящимся сделать карьеру, т.е. соответствовать всем требованиям каждой занимаемой должности из их планируемой последовательности.

Возвращаясь к термину карьера, отметим, что различные исследователи не всегда понимают его одинаково. К слову "карьера" словарь русского языка С.И. Ожегова в издании 1984 года дает толкование в двух значениях. Первое, снабженное пометкой устар., то есть устаревшее: "Род занятий, профессия". И второе - "Путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также достижение такого положения".

В 2003 году выпущенный ООО "Русские словари" "Большой иллюстрированный словарь иностранных слов" меняет толкования местами, и первым становится именно "Продвижение в какой-либо сфере деятельности; достижение известности, славы, выгоды", а на второе место уходит "Род занятий, деятельности". Причем интересно, что "род занятий" в обоих случаях определяется как "артистический", в других видах деятельности карьера, видимо, просто не мыслилась. В ранних работах Д. Холла (Hall D., 1976) карьера - это продвижение в организационной иерархии, представленное последовательностью выполняемых человеком работ в течение жизни. Для С. Барлея карьера - последовательный ролевой опыт (Zabusky S. & Barley S., 1996). Первое понятие частично включает второе, так как продвижение в организационной иерархии может сопровождаться накоплением ролевого опыта, но им не ограничивается. С. Барлей неоправданно расширяет понятие карьеры за счет включения в него широкого набора ролей, не только профессиональных. Сделана попытка определить карьеру как индивидуально воспринимаемую последовательность аттитюдов и поведения, связанных с опытом работы (Hall D., 1976). В этом случае рассматривается лишь внутренняя субъективная сторона карьерного процесса. Сочетание внутренней и внешней его стороны достигается в определении карьеры как личностного движения в социальной структуре во времени, но при этом не учитываются иные структуры: функциональная, информационная и так далее.

Определим управленческую карьеру как расширение влияния или продвижение менеджера по ступеням иерархии систем управления, сопровождаемое достижением целей организации на каждом из занимаемых уровней.

Это определение полностью снимает вопрос о том, что важнее - успешная деятельность компании или обеспечение дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Индивидуальная карьера предполагает как продвижение, так и личностное развитие, которое на каждой из должностных ступенек должно подтверждаться конкретными достижениями и результатами.

Фундаментальные стремления человека получают наиболее полную реализацию в управленческой деятельности. Она дает возможность перейти:

от пассивности к активности;

от зависимости к относительной независимости;

от однообразной деятельности к более разнообразной;

от близких перспектив к долговременным;

от подчиненности к лидированию;

от неуверенности к уверенности в себе.

В конце прошлого века сложились представления о менеджерах ХХI столетия как работниках, занимающихся творческим, интеллектуальным трудом (желание и способность постоянно обновлять знания, обладание чувством нового, готовность рисковать), ориентированных на решение социальных (стиль руководства, коммуникабельность) и экономических (заинтересованность в минимизации затрат, достижении высоких корпоративных результатов) задач.

Действительно, в настоящее время существенно изменились требования к современным менеджерам, их управленческой компетентности, способности ориентироваться в возрастающих информационных потоках, умению создавать работоспособные команды из людей, придерживающихся различных ценностей и принципов. Менеджер должен уметь оказывать влияние на эффективность использования всех природных и общественных ресурсов, разрабатывать стратегии, осуществлять перспективное планирование, учитывающее цели общественного развития.

Обратим более пристальное внимание на проблемы управленческой карьеры рассматриваемых в контексте глобальных изменений, происходящих в организациях. В современных условиях выделяются шесть основных тенденций их развития:

Первая тенденция связана с переходом от индустриального общества к информационному. По оценкам специалистов, в настоящее время до 60% совокупного рабочего времени тратится на создание, передачу и использование информации. Новый "информационный работник" постоянно использует компьютер, информационные технологии. Не следует недооценивать значения данной тенденции для построения управленческой карьеры. Новые информационные технологии способствуют обмену знаниями, формированию умений и навыков, служат средством добычи карьерной информации и различных вариантов самопрезентаций и так далее.

Вторая тенденция - переход от силовых технологий, предполагающих непосредственное воздействие на объект труда, к высоким технологиям, которые такого воздействия не требуют. При этом человеческий фактор не только не утрачивает своей значимости для организации, а наоборот, она значительно возрастает, что наглядно видно на примере роста цены ошибок, особенно это касается управления. Следовательно, в новых условиях наибольшую ценность приобретает управленческая компетентность, требуются более тонкие средства и методы воздействия.

Третья тенденция - это переход от иерархического построения организации к сетевому. В идеальной модели современной организации вертикальная иерархия должна уступить место горизонтальным, разнонаправленным связям, осуществится переход к преобладанию целеориентированных сетей. На первый взгляд данная тенденция снижает актуальность исследований управленческой карьеры, но в действительности она подчеркивает многоплановость карьеры, возможность не только иерархического должностного продвижения менеджеров, но и расширения их влияния. Иногда эта тенденция приводит к различным вариантам компенсаций. Например, компании с сетевым направлением развития вводят у себя должности директоров вертикальной интеграции.

Четвертая тенденция - переход от ситуации с ограниченным выбором к множеству возможных вариантов, что существенно влияет на принятия карьерных решений. Сегодня многие люди стоят перед выбором - работать или не работать, а если работать, то 50 или 40 часов в неделю, а может быть, только 16? В ряде стран ответы на эти вопросы отражают выбор личности и часто не связаны с необходимостью удовлетворения первичных потребностей (еда, жилье). Для современной эпохи характерно снижение мотивации должностного роста, так называемый кризис управленческой мотивации. Отмеченная выше тенденция вынуждает исследователей обратить более пристальное внимание на проблемы удовлетворенности трудом и жизнью работников организации. Тем самым расширяется область исследований управленческой карьеры (приложение 1).

Пятая тенденция - переход к глобальным компаниям, так называемым мультинациональным корпорациям, породившим такое явление, как глобальные менеджеры. Они не ограничены национальными рамками, учитывают особенности организационной культуры страны, в которой работают в данный момент.

В большинстве многонациональных корпораций головная (материнская) компания располагается в одной стране, а дочерние предприятия и филиалы находятся во многих странах. В деятельности таких компаний преобладают интересы страны, в которой расположена материнская компания. Часть функций управления корпорацией централизована (планирование инвестиций, выбор направлений и финансирование научно-исследовательских работ), а часть - децентрализована (подбор кадров, изучение местных особенностей спроса и так далее).

Тенденции развития мирового рынка и изменения в политической сфере привели к переходу ряда крупнейших многонациональных корпораций на качественно новый уровень, уровень глобальных (общемировых) корпораций. В рамках таких корпораций создается единая сеть компаний, которые расположены и действуют в различных странах, их управление централизовано в большей степени, чем в многонациональных корпорациях. С помощью системы спутниковой связи и современных технических средств осуществляется непрерывный сбор и обработка информации от всех подразделений, распространяются принимаемые централизованно решения и рекомендации.

Шестая тенденция связана с возможностью резких организационных и ситуационных изменений, в значительной степени затрагивающих управленческие карьеры, обусловливающих необходимость оперативной ориентации руководителей в неожиданно меняющейся карьерной ситуации. Беспрецедентное количество изменений, происходящих в современном мире, затрагивающих политику, экономику, технологии, образование, культуру, социальные отношения, оказывают влияние на управленческую деятельность (приложение 2). В ряде случаев эти изменения несут в себе дестабилизирующй эффект, напряженность, снижают эффективность деятельности.

Массовые увольнения в США и других странах, в том числе на уровне среднего и высшего менеджмента, - реальность сегодняшнего дня. Проблемой для руководителей являются увольнения на фоне полной удовлетворенности компании их деятельностью, из-за того, что условия бизнеса не позволяют сохранять данную штатную единицу. Средняя продолжительность периода поиска новой работы для менеджеров быстро увеличивается. Если учесть, что, по оценкам Международной организации труда при ООН, в 2002 году в результате замедления темпов экономического развития в мире сокращено 24 млн. рабочих мест, большое значение приобретают фрустрационная устойчивость руководителей, навыки управления карьерой.

Перечисленные тенденции оказывают существенное влияние на карьерные предпочтения менеджеров, предъявляют жесткие требования к гибкости карьерных стратегий, к наиболее полному использованию личных конкурентных преимуществ.

## 1.2 Психология управленческой технологии

Изучение карьеры предполагает выявление закономерностей движения человека в организационной системе. Наиболее часто описание карьеры осуществляется с помощью вероятностных моделей должностного роста, которые имеют ряд преимуществ и позволяют выявить особенности реализации карьерных целей в различных организациях и в зависимости от образовательного уровня менеджеров.

В рамках статистического подхода количественные характеристики дополняются описанием профессионально-должностных требований, однако основными являются временные показатели: скорость и темп должностного роста, время достижения определенного должностного уровня, управленческий возраст. Очевидно, что изучение социально-профессионального и должностного роста менеджеров с количественной стороны недостаточно для совершенствования процесса управления компанией. Хотя статистический подход сыграл положительную роль в методическом плане - позволил в конкретных исследованиях упростить решение проблемы оценки эффективности управленческой деятельности путем использования универсального критерия - успешности руководителя в данной организационной системе. Примерами внедрения статистического подхода в практике управления персоналом являются: графики учета руководителей; модели движения управленческого персонала; системы текущего учета и управления карьерой.

Другой подход к исследованию управленческой карьеры является организационный. Он рассматривает связи между типом организации и типом карьеры, влияние на особенности карьеры таких организационных переменных, как структуры компаний и технологии.

Отметим, что первый подход связан с количественным описанием движения менеджера по уровням иерархии системы управления, а второй - в большей степени с качественным описанием. Однако и статистический и организационный подходы отражают внешнюю сторону карьерного процесса.

Последние три десятилетия характеризуются активизацией исследований психологических аспектов управленческой карьеры. При этом подробно анализировались факторы, обеспечивающие продвижение по службе. К ним относятся: индивидные, личностные, индивидуальные и факторы внешней среды. Особое внимание уделяется личностным переменным, способствующим ускорению должностного роста, таким, как общительность, умение взаимодействовать с людьми, мотивация достижения, адаптивность и так далее. С целью оптимизации карьеры, то есть обеспечения продвижения менеджеров в соответствии с их интегральными управленческими способностями, анализируются реально существующие критерии отбора руководителей на каждом из уровней и представления о карьере в конкретной организации ее работников.

Психодиагностика способствует выявлению индивидуальных барьеров, препятствующих менеджерам в полной мере реализовать свои способности. В этом контексте особое значение приобретает чувствительность к окружающим людям, их состояниям, установкам, ценностям, особенностям поведения.

На сегодняшний день первостепенной по значимости теоретической и практической проблемой является проблема создания механизма управления карьерой. Психологическое обеспечение планирования карьеры заключается в разработке надежных методов оперативной оценки изменений в структуре мотивов человека, системы оценки деловых качеств и стимулирования проявления руководителем своих лучших качеств в управленческой деятельности.

При рассмотрении планирования карьеры как последовательного целенаправленного перемещения в организационном пространстве раскрываются как положительные, так и отрицательные его последствия для личности. К положительным моментам относятся возможность нового взгляда на решение проблем, раскрытие и развитие способностей менеджеров, подготовка к работе на более высоком уровне, развитие умения действовать в новых условиях.

Большое внимание в контексте проблем планирования карьеры уделяется психологическим аспектам обучения и самообучения, то есть средствам реализации планов. Разрабатываются программы обучения и самообучения, направленные на постоянное изменение поведения, деятельности. Например, проводятся обучения для формирования уверенности в себе, способности утверждать свои права, не нарушал при этом прав других людей, умений менеджера строить взаимоотношения с подчиненными, осуществлять эффективные коммуникации внутри организации и за ее пределами.

На современном этапе на смену разрозненным психологическим исследованиям карьеры приходят обобщающие концепции. Они изучают карьеру как процесс социализации, карьеру как смену жизненных периодов, карьерные модели обучения и развития.

На сегодняшний день основными карьерными теориями являются:

турнирная теория, рассматривает карьерное продвижение как участие в турнире, в котором выигрыш влечет за собой получение награды в виде должностей, материальных вознаграждений, расширения влияния;

теории организационной социализации;

статистико-ресурсные теории;

теории взаимодействия с менторами;

теория неформальных социальных сетей;

теории лидерских черт;

теории управленческих навыков и общих когнитивных способностей.

К недостаткам работ в области исследования карьеры относятся: использование критериев успешности должностного роста без анализа их связи с успешностью управленческой деятельности, субъективизм в интерпретации данных, связанных с результатами должностного продвижения и так далее.

Изменчивая внешняя среда, высокая вероятность потери работы, глобализация экономики, изменения организационных структур и организаций в целом предполагают выход за рамки традиционных карьерных моделей.

На смену преобладавшим до 1992 года направлениям исследования карьеры, таким как социализация, демографические аспекты карьерного продвижения, конфликт управленческая деятельность - семья и так далее, и методам оценки внутренней и внешней удовлетворенности работой, полноты организационной идентификации пришли исследования, более тесно увязанные со стратегиями развития организаций.

Современное состояние психологии карьеры, по мнению ряда зарубежных авторов, характеризуется:

значительным отставанием теории от практики;

широким контекстом психологических исследований, включающим такие сферы, как семья, культура, общество;

ориентацией в большей степени на ранний карьерный опыт, немногочисленностью эмпирических исследований руководителей среднего и высшего звеньев системы управления.

Основными достижениями в области исследования карьеры являются:

рассмотрение широкого круга психологических проблем, связанных с различными сторонами жизнедеятельности менеджеров;

надежность и воспроизводимость экспериментальных данных;

создание предпосылок для функционирования центров консультирования по проблемам должностного продвижения;

создание предпосылок для создания программ карьерного развития компаний.

Вывод: обобщенные представления об управленческой карьере, сложившиеся в психологии управления и в такой научной области, как исследование карьеры, сводятся к картине движения в системах управления менеджера, отличающегося относительно устойчивыми свойствами, совокупность которых, проявляясь в конкретных условиях, определяет параметры карьерного продвижения.

В связи с этим постулат, противоречащий этим представлениям, - основа движения научной мысли в новом направлении.

Карьера менеджера в системах управления необходимым образом сопровождается развитием личности, а развитие личности есть предпосылка наличия или отсутствия карьерного продвижения.

## Глава 2. Законы управленческого развития и должностного продвижения

## 2.1 Стартовые условия карьеры

Обучение человека начинается с рождения и продолжается всю жизнь, но интенсивность восприятия, столь удивительная в младенческие годы, падает с годами, и в период интеллектуального и физического расцвета личности, способность к обучению значительно снижается. Трудно выделить общие закономерности, связанные с формированием менеджеров в родительских семьях. К наиболее значимым семейным факторам формирования будущих менеджеров относят:

мотивацию к обучению;

проявление склонности к риску;

достижения членов семьи (родителей, братьев).

Родительская семья лишь в некоторой степени определяет систему отношений будущего менеджера к миру и к самому себе. Убедительных данных, свидетельствующих о том, что требовательность родителей, благоприятная домашняя обстановка обусловливают стиль управления, нет. Однако выявлена связь между выбором детьми вида управленческой деятельности и успешностью реализации родительской модели предпринимательства. В случае существенных достижений в управленческой деятельности родителей и наличия ее адекватного образа у детей последние более самостоятельны, уверены в своих силах, в большей степени стремятся к овладению управленческими навыками. Успешность реализации родительской модели управленческой деятельности детьми в значительной степени определяется прибыльностью бизнеса родителей, их удовлетворенностью карьерой, отношением к их достижениям других людей. Социологические исследования свидетельствуют о том, что семья оказывает влияние на ценностные ориентации детей, которые связаны с их будущей трудовой деятельностью.

Пример родителей часто формирует у школьников представление о том, что не существует других возможностей самореализации, кроме как в управленческой деятельности. Наибольшее влияние на мотивационную сферу школьников оказывают матери, являющиеся руководителями. В семьях, где матери включены в управленческую деятельность, основными мотивами должностного продвижения школьники считают уважение окружающих и самостоятельность, а социальную значимость управленческой деятельности осознают дети из семей, где оба родителя с ней связаны. Школьники из семей, в которых менеджерами являются отцы, одним из основных мотивов должностного продвижения считают стремление к самостоятельности и отвергают наличие мотивов, связанных с социальной значимостью труда.

В семьях, где менеджеры и мать и отец, школьники полагают, что основными характеристиками руководителей являются: умение преодолевать трудности, оперативность, добросовестность, и они уделяют внимание планированию своего времени. Если управленческой деятельностью занимаются отцы, то дети в большей степени ориентируются на овладение знаниями и навыками, стремятся познавать новое, учиться у других, развивают волю. Матери-руководители не всегда осознанно формируют у детей представления о том, что менеджер должен быть сильным и выносливым, обладать специальными способностями, уметь красиво говорить. В этом случае постоянное обучение, познание нового по мнению школьников и школьниц, не являются важными.

Семья в значительной степени формирует ценностные ориентации школьников, обобщенный образ менеджера, отношение к управлению как особому виду человеческой деятельности и к включению себя в эту деятельности. Менеджеры достаточно долго, а иногда и всю жизнь, сохраняют усвоенные в детстве стереотипы, касающиеся управления.

Успешность деятельности руководителей в значительной степени обусловлена такими стартовыми условиями управленческого развития, как базовое образование, наличие коммуникативного опыта, приобретенного в семье и школе. Интервью с руководителями различных должностных уровней, подтверждают, что истоки управленческого самоопределения относятся к периоду детства. Руководители высшего звена отмечают, что в 12-13 лет у них сформировался обобщенный образ собственного жизненного пути, в котором в той или иной мере была представлена управленческая деятельность.

К 14 годам формируется мотивационное обеспечение (мотивы осознаются) карьерной ориентации в будущем. На ранних стадиях формирования будущих менеджеров происходит их дифференциация в зависимости от тех целей, которые преследуют школьники. Именно в этом возрасте формируется устойчивое отношение к должностному продвижению как к ступеням, увеличивающим личные блага или позволяющим реализовать личные и общественные потенциальные возможности.

Школы должны дать детям возможность накопить опыт участия в управлении. Хорошо известен столетний опыт американских учебных заведений, который предполагает участие учеников в школьных предвыборных кампаниях в выборах лидеров, формирование навыков управленческой деятельности на самых ранних стадиях управленческого самоопределения.

Нельзя сбрасывать со счетов тот факт, что в прошлом пионерские и комсомольские организации с разной результативностью, но выполняли функцию формирования умений и навыков, связанных с разрешением конфликтов, с методами воздействия в малых группах, с ведением переговоров, проведением собраний (совещаний). Образовавшийся ныне вакуум должен быть заполнен разнообразным моделированием организаций (политических, производственных) в школьном масштабе и активным участием в процессе управления самих школьников.

Важную роль играет качество, обстоятельность профессионального обучения и переучивания. Обычно наиболее серьезные производственные неудачи, переживаемые личностью как собственная несостоятельность, возникают вследствие недостаточной профессиональной подготовленности.

Недостаточное профессиональное обучение задерживает как профессиональное развитие личности, так и утверждение ее в важнейших социальных ролях (например, задерживается служебное продвижение, не удовлетворяются притязания на роль мастера высокой квалификации). Снижение возможности самоутверждения в этих ролях приводит к снижению приоритета труда в планах будущего.

Подготовка руководителей наивысшего уровня - процесс длительный и трудоемкий. Сегодня ведущие посты в организациях Америки и Европы занимают выпускники бизнес - школ, получившие степень МВА. Первые школы бизнеса в этой стране были созданы в 1963 году. Первые программы МВА в России, а фактически национальные программы подготовки топ - менеджеров появились с запаздыванием на 20 - 30 лет.

Бизнес - образование является важнейшим карьерным ресурсом и способствует обеспечению соответствия развития личности менеджера должностному уровню в организации, классу управления.

Родительская семья, стартовое образование и другие виды деятельности, предшествующие вступлению в первую управленческую должность, формируют базовые характеристики. Из них наиболее значимыми для карьеры являются уверенность в себе и склонность к риску. Важное значение для будущих достижений руководителя, по мнению некоторых авторов, имеет предсамооценка, которую формируют родители у маленького ребенка в первые 4 - 5 лет его жизни. Условием формирования низкой предсамооценки является попытка родителей сформировать у ребенка способность к приспособительному поведению. Это выражается в таких требованиях, как послушание, умение подстраиваться под других людей, зависимость от взрослых, бесконфликтное взаимодействие со сверстниками. Высокая предсамооценка связана с возможностью участвовать в принятии решений, узнавать свои сильные и слабые стороны, с ожиданием успеха.

Интегральным подходом к рассмотрению личности менеджера является концепция "силы личности". Сила личности включает чувство ответственности, уверенность в собственных силах, стремление к руководству и лидерству, умение убеждать, общественную активность. Чувство внутренней согласованности, определяющее силу личности руководителя, основывается на самовосприятии, самопредставлениях, моделях и эталонах управленческой деятельности. Высокий уровень согласованности предполагает: понимание собственного внутреннего мира, его самоуправляемость и осознанность деятельности. Следствием этого уровня согласованности является убежденность менеджера в своей способности достичь поставленных целей - "Я - эффективность". Сила личности руководителя, базирующаяся на чувстве внутренней согласованности, определяет когнитивные, мотивационные, аффективные и селективные процессы.

Состояние неуверенности в себе облегчает психологическую регрессию. Отсутствие уверенности в себе проявляется в агрессивности, выражающейся в утверждении своих прав и интересов за счет прав и интересов других людей и закрепляющейся как черта характера. Помехой уверенному поведению является низкая самооценка, страх перед конфликтными ситуациями и низкий уровень коммуникативных умений.

Страх возникновения конфликтов проявляется в видё защитных механизмов, призванных предотвратить ухудшение взаимоотношений с окружающими ценой отказа от собственных прав и интересов. Формы проявления такого страха:

боязнь быть отвергнутым окружающими вследствие настойчивого утверждения своих прав;

боязнь вызвать неудовольствие окружающих, сопровождаемая стремлением удовлетворить потребности других людей в ущерб себе;

боязнь конфронтации с авторитарными, мстительными людьми;

боязнь дискомфорта, нежелание "раскачивать лодку" и стремление сохранить атмосферу безмятежности.

Адекватная уверенность в себе является одним из основных стартовых условий успешной карьеры.

Менеджер должен подталкивать людей к новым и новым вопросам, стремиться к инновациям, а значит, рисковать. Организация прекращает свое продвижение к будущему процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения, которые предполагают некоторый риск.

Экспериментальные исследования свидетельствуют о том, что для руководителей, склонных к риску, характерна более высокая степень успешности, более высокий уровень благосостояния и доходов, выше должности и властные функции. Менее склонны к риску более пожилые менеджеры, имеющие больший стаж работы в компаниях.

Склонность к риску дает некоторое преимущество в карьерном продвижении, но не во всех организациях. С возрастом склонность к риску снижается относительно начального индивидуального уровня.

Компенсация неблагоприятных стартовых условий карьерного продвижения затруднена и достаточно часто осуществляется за счет использования потенциала других людей, чему способствуют особенности управленческой деятельности.

Исследования мотивации отдельных руководителей, уклоняющихся от обучения, сознательно игнорирующих информацию, дающую возможность решать поставленные задачи. Позволило выявить, что это происходит в таких ситуациях, когда руководитель считает, что:

проблемы вообще не существует;

проблема есть, но она не имеет существенного значения;

проблема не может быть решена;

проблема не может быть решена никогда из-за личной некомпетентности данного работника.

Возможно, преодоление менеджером неадекватной оценки своих управленческих возможностей и стимулирование желания учиться. Стадии процесса саморазвития следующие:

осознание руководителем необходимости обучения и его задач;

выработка стиля обучения и адекватная оценка собственных возможностей;

осознание влияния обучения на личное развитие и карьерное продвижение.

При этом используются разнообразные подходы и способы обучения для компенсации неблагоприятных стартовых условий карьерного развития.

Итак, неблагоприятные стартовые условия, под которыми понимаются недостаточные начальные знания и умения, отсутствие раннего управленческого опыта, плохо компенсируемы на протяжении управленческого пути за счет вариантов развития в управленческой деятельности и требуют со стороны менеджеров значительных усилий.

## 2.2 Карьерные мотивы и ценностные ориентации менеджеров

Снижения мотивации должностного роста, связанно с переориентацией людей от стремления к власти, богатству, контролю над другими к поиску автономности, творчества и ответственностью только за себя. Это проявляется в:

Возникновение снижения мотивации должностного роста (отказах менеджеров от новых, перспективных вышестоящих должностей, в повышении ценности свободного времени).

Появление неудовлетворенности руководителей своим положением (при котором вознаграждения, иногда очень высокие, не компенсируют напряженности труда, энергетических затрат).

Появление противоречий между представлениями об управленческой деятельности, формирующимися на основе изучения научной литературы, и практикой управления. Теоретики предлагают сложнейшие модели, а на практике менеджеры сталкиваются с необходимостью оперативного управления, трудно поддающегося моделированию.

Одним из факторов, затрудняющих формирование мотивации должностного роста, является отрицательная обратная связь, которую получает менеджер в управленческой деятельности при возникновении сбоев в контролируемом им процессе. Если же процесс протекает нормально, то положительная обратная связь часто отсутствует.

Общим, негативно воздействующим на карьерную мотивацию фактором, является углубление в современных структурах управления, расхождения между формальным статусом менеджера и его реальной властью, снижение престижа управленческой деятельности.

В управленческой деятельности находят свое удовлетворение многочисленные потребности, свойственные человеку (приложение 3). В их перечень входят потребности:

в достижении;

в аффилиации (принадлежности к чему-либо);

во власти;

в ощущении социальной значимости своей деятельности;

в участии в решении общенациональных задач;

в доказательстве ценности собственной личности;

в состязательности;

самоутверждении через бизнес, собственное дело, потребность быть победителем;

в развитии является одной из важнейших потребностей, которая противостоит потребности в сохранении устойчивости.

Потребности и мотивы обусловливают те усилия, которые прикладывает руководитель для достижения поставленных целей, и влияют на сами цели наряду с ценностными ориентациями, общей направленностью личности, информационным обеспечением.

Особое значение для управленческой карьеры имеет мотивация достижения. Мотив достижения играет существенную роль в развитии всех управленческих способностей. Три важных условия, обеспечивающих высокую мотивацию достижения:

персональная ответственность за решение проблемы или исполнение заданий;

наличие обратной связи о результатах исполнения, которая всегда их улучшает;

наличие сложной, но достижимой цели.

МакКлелланд считает, что возможно целенаправленное формирование мотивации достижения у менеджеров, которое предполагает четыре основных компонента:

знание менеджеров о важности мотивации достижения для успеха в управленческой деятельности;

установление высокого уровня планируемых достижений;

осознание каждым себя как победителя, человека с высоко вероятным высоким уровнем достижений;

поддержки управленческой группы стремления каждого члена к высоким достижениям.

Однако не только мотивация достижения лежит в основе успеха управленческой деятельности. Потребность во власти в значительной степени направляет поведение людей. Стремление к власти предполагает наличие желания направлять, влиять и контролировать других людей. Высокая потребность в достижениях и потребность во власти предполагают стремление менеджера к должностному продвижению, расширению влияния и совершенствованию управленческой деятельности.

Прямая зависимость между продвижением менеджера по уровням служебной иерархии и ростом удовлетворенности выполняемой работой отсутствует. Так, если при продвижении по должностным ступеням дополнительные управленческие функции возлагаются на работников, занятых преимущественно рутинной работой, то их чувство удовлетворенности повышается. Если же дополнительные управленческие функции, обусловленные продвижением по службе, возлагаются на работников, чья деятельность имеет творческий характер, то они рассматриваются как излишняя нагрузка, которая не только не приносит удовлетворения, но часто вызывает обратное чувство.

Наличие мотива должностного роста лежит в основе решений связанных с поиском работы, согласием занять определенную должность, готовностью продолжать работать в данной организации, успешностью послевузовского обучения, самоподготовки и самообразования.

Молодые менеджеры, ориентированные на должностной рост, достаточно четко представляют свой будущий управленческий путь, разрабатывают оптимальный вариант должностного роста, адекватно оценивают ответственность и напряженность деятельности на вышестоящих должностях. На формирование мотивов должностного роста у молодых менеджеров существенное влияние оказывают следующие условия:

наличие системы карьерного продвижения в организации;

осведомленность о проблемах управления;

распространенность в организации долговременного планирования управленческого пути;

информирование об имеющихся перспективах продвижения в компании.

Менеджеры более настойчиво овладевают знаниями, умениями и навыками, необходимыми в управленческой деятельности, если в организации учитывается индивидуальный вклад работника, а инициатива и напряженная работа получают адекватно высокую оценку. Непременными условиями формирования мотива должностного роста является регулярная объективная оценка результатов деятельности, ее отдельных элементов, а также личностных характеристик менеджера.

Значительные изменения в мотивационной сфере менеджеров происходят под влиянием стабилизации должностного уровня, которая предполагает осознание руководителем того, что дальнейший служебный рост в данной организации не реален, а в других - маловероятен. Эффективность управленческой деятельности у менеджеров, достигших предела должностного роста, сохраняется только при изменении ведущей мотивации на неспецифическую для управленческой деятельности. Таким образом, поиск новых форм мотивирования должен быть ориентирован на дальнейшую профессионализацию и привлечение менеджеров к подготовке и переподготовке управленческих кадров.

На базе ряда потребностей, специфичных для управленческой деятельности, формируется мотивация должностного роста, которая в идеальном случае должна иметь в своей основе потребность развития, обеспечивающую карьерное продвижение. Однако мотивация должностного роста может формироваться в отсутствии адекватной потребности развития или только на ее основе. В последнем случае карьерное продвижение - это и есть средство личностного развития.

Потребность в развитии личности является в одном случае продуктом системы объективных требований, а в другом - результатом стихийного процесса формирования на базе оценки успешности - неуспешности управленческой деятельности. Маловероятно усвоение менеджерами предъявляемых в готовой форме побуждений к развитию. На определенном этапе менеджеры чувствуют беспокойство и неудовлетворенность собственной управленческой деятельностью. Неудовлетворенность соотносится с самооценкой, и в результате формируется нужда в личностных изменениях. Осознание потребностей может происходить или не происходить, они могут быть подлинными или ложными.

Способы удовлетворения потребности в развитии личности конкретизируются, например в потребности в обучении, саморазвитии, самосовершенствовании и новизне. Если для многих потребностей состояние разрядки и успокоения, определяющее чувство удовлетворения, является завершающим, то потребность в развитии не получает своего полного удовлетворения. По мере развития личности растет ее активность, направленная на управление собственным развитием, на осмысление собственной жизни как целостного, целенаправленного процесса. В результате менеджеры стремятся планировать свой управленческий путь, предвидеть будущее, готовиться к будущему в настоящем.

В результате экспериментальных исследований выявлены следующие закономерности изменения потребностей в развитии в зависимости от уровней иерархии системы управления, которые занимают менеджеры:

Для менеджеров первого уровня характерно желание изменить отношение к людям.

Руководители среднего звена испытывают потребность в получении дополнительных знаний, умений и навыков, данное утверждение крайне важно для корпоративных программ обучения, которые должны быть ориентированы в первую очередь на менеджеров среднего звена.

С повышением уровня иерархии:

возрастает потребность в изменении собственной эмоциональной сферы и поведения;

снижается потребность в изменении отношения к людям, волевой и когнитивной сферы.

Потребность в личностном развитии в зависимости от типа темперамента возникает тогда, когда существуют объективные личностные проблемы, связанные с включением человека в управленческую деятельность.

Обобщая сказанное, отметим, что потребность личностного развития формируется у руководителей под влиянием требований системного окружения при условии переживания их невыполнения. Однако связь требований и потребностей неоднозначна, она опосредована индивидуальными особенностями менеджеров, вероятностью и средствами удовлетворения потребностей. Потребности саморазвития определяются управленческой деятельностью и зависят от уровня иерархии системы управления, выполнения штабных или линейных функций. В потребностях развития отражается не только переживание расхождения реальной деятельности с требованиями, но и вероятность их удовлетворения, психологическая компетентность руководителей. Психологической основой ценностных ориентаций личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, целей, убеждений. Ценностные ориентации обеспечивают избирательность восприятия менеджеров, "главную линию" их поведения. Изменение ценностных ориентаций менеджеров связано с процессами, происходящими в обществе. В процессе становления менеджеров происходит поляризация нормативных и сверхнормативных ценностей - средств с возрастом они предпочитают либо трудолюбие, самоконтроль, рационализм, ответственность, самостоятельность, либо высокие запросы, широту взглядов, образованность, чуткость, честность. В деятельности по мере прохождения управленческого пути у менеджеров возникает нужда в развитии собственной личности. Возраст, индивидуальные особенности, параметры управленческой деятельности, системное окружение определяют объем, направленность и разнообразие потребностей развития.

Многообразные мотивы обучения, саморазвития, должностного роста возникают на основе потребности развития личности менеджера при условии активирующее - регулирующего влияния ценностных ориентаций.

## 2.3 Личностные характеристики менеджера и карьера

По мнению некоторых ученых, успешная управленческая деятельность обусловлена специальными навыками, такими как аналитические, ораторские, активного слушания, аргументирования, а также памятью на детали и эмпатией.

Д. Хант и Р. Осборн выделили наиболее значимые для карьерного продвижения характеристики, такие как:

Концептуальные навыки - способность анализировать и решать комплексные проблемы. Управленческие навыки - способность решать специальные задачи.

Навыки планирования и организации - способность выбрать курс действий и сконцентрировать ресурсы при достижении цели.

Навыки принятия решений - способность использовать информацию и логику для поиска альтернативных решений.

Поведенческая гибкость - способность изменять личное поведение в соответствии с целями или реагировать на изменение ситуации.

Коммуникативные навыки - способность эффективно взаимодействовать с людьми.

Административные навыки - способность стимулировать и руководить (направлять) людьми или группами для достижения цели или выполнения задания. Объективность - способность объективно оценивать усилия персонала и его слабости.

Личное влияние - способность производить хорошее впечатление.

Речевые навыки и навыки письменных коммуникаций - способность ясно и убедительно выражать свои мысли в устной и письменной форме.

Навыки снятия стресса - способность сохранять высокую работоспособность при наличии стресса.

Г. Уикл выделил черты и навыки, чаще всего связываемые с успешным лидерством:

адаптивность к различным ситуациям;

готовность действовать в социальной среде;

ориентация на достижения;

адекватное поведение;

решительность;

надежность;

доминантность (понимаемая как: сильное желание влиять на других);

высокая активность;

настойчивость;

уверенность в себе;

устойчивость к стрессу;

стремление брать на себя ответственность.

К основным навыкам Г. Уикл относит концептуальные, интеллектуальные, творческие, дипломатические (такт), административные, коммуникативные и умение убеждать.

Исследователи к чертам, способствующим успешной управленческой карьере, часто относят: уверенность менеджера в себе, энергичность, инициативность, эмоциональную стабильность, устойчивость к стрессу, интернальный локус контроля.

Теория черт, уделяющая пристальное внимание качествам менеджеров, не дает однозначного ответа на вопрос об оптимальном сочетании отдельных черт, которое обеспечивает, с одной стороны, эффективность управленческой деятельности, а с другой - высокую скорость карьерного продвижения.

Социально обусловленная подсистема личности руководителя может быть, рассмотрена с точки зрения направленности и отношений, к людям, к себе, к труду, к управленческой деятельности. Специфическая направленность личности руководителя складывается из потребности развития мотивации достижения и должностного роста, ценностных ориентаций, образа будущего.

Менеджеры представляют свое развитие в управленческой деятельности как овладение новыми знаниями, умениями и навыками, развитие интегральных управленческих способностей. Субъективная картина развития отдельных компонентов личности в значительной степени отличается от реальной картины. На протяжении длительного промежутка времени вне зависимости от изменения или неизменности должности менеджеров устойчивым является их отношение к людям.

Наибольшие изменения на протяжении управленческого пути претерпевает самооценка, уверенность в себе менеджеров. Эксперты отмечают, что под влиянием управленческой деятельности в значительной степени изменяется способность к информационной подготовке управленческих решений. Особенно это касается тех менеджеров, которые успешно делают карьеру.

Снижение должностного уровня связано со снижением способностей к принятию и реализации управленческих решений и ухудшением отношения к труду (добросовестность, настойчивость, инициативность).

Изменчивость или устойчивость отдельных характеристик личности менеджеров под влиянием требований управленческой деятельности и системного окружения определяются индивидными свойствами, базальным уровнем системы (возраст, пол, свойства нервной системы). При определенных условиях отдельные компоненты личности приобретают самостоятельное значение. Их прогрессивное или регрессивное развитие, деформация могут определить свойства личности, ее структуру и последующее развитие менеджера.

Многочисленные исследования, в ходе которых сравнивали личностные качества и управленческие навыки менеджеров различных уровней, директоров известных компаний, показали, что умение общаться с людьми ("эмоциональный интеллект") вдвое важнее для руководителя, чем традиционный общий интеллект, а для топ - менеджеров этот показатель оказался еще выше.

Изменения эмоциональной сферы могут способствовать регрессивному развитию личности. На начальном этапе под влиянием эмоциональных состояний восприятие и внимание менеджеров становятся односторонне направленными сообразно преобладающей в данный момент эмоции, сокращается число рассматриваемых факторов, события искажаются при их интерпретации. Менеджер, испытывающий страх, тревогу, вместо реальных действий, направленных на решение проблемы, строит о них абстрактные суждения и представления. В результате этого искажается целостная картина системного окружения, изменяются отношения к себе, к людям, к труду.

Однако возможно двоякое влияние эмоций на управленческую деятельность. Они могут обусловливать ошибки, неудачи в работе, снижать качество управленческих решений или, наоборот, повышать работоспособность, препятствовать утомлению руководителя, являться основой интуитивных догадок.

Эмоции оказывают существенное влияние не только на форму взаимоотношений с подчиненными, коллегами, вышестоящими руководителями, но и на процесс принятия управленческих решений. Отсутствие влияния эмоций на форму взаимодействия с людьми эксперты в большей степени связывают с высокой успешностью деятельности руководителя на занимаемой должности.

Эмоциональная устойчивость, проявляющаяся в процессе принятия решений, тесно связана с перспективностью данного менеджера, то есть с потенциалом его развития.

Высокий уровень эмоциональной неустойчивости в принятии решений, то - есть существенное влияние эмоций на интеллектуальную деятельность, не позволяет менеджерам подниматься выше определенной ступени должностной иерархии.

В исследованиях Ф. Генова (1982) было показано, что эмоциональная уравновешенность руководителей ниже, чем у остальных людей той же возрастной группы от 22 до 55 лет. Отмечается, что с возрастом эмоциональная устойчивость руководителей понижается, и особенно резко после 34 лет. По мнению Ф. Генова, это связано с высоким напряжением управленческой деятельности. Стресс может быть вызван условиями и результатами работы. Высокий уровень ответственности, ограничения самостоятельности руководителя, нехватка времени для выполнения производственных заданий, непонимание смысла выполняемой работы, ограничения самостоятельности, выражающиеся в отсутствии необходимой свободы в подготовке и принятии управленческих решений. Отсутствие поддержки со стороны непосредственного руководителя могут способствовать возникновению отрицательного эмоционального фона, дезорганизации управленческой деятельности. Стресс может быть обусловлен конфликтными ситуациями, неоправданно частыми нововведениями, изменением производственных заданий, отсутствием заслуженного вознаграждения.

Успешность управленческой деятельности зависит от адекватности самооценки, сочетания устойчивости самооценки с ее необходимой динамикой. Д. Холл (Hall D., 1987год) рассматривает стремление к повышению самооценки как базис развития личности менеджера.

## 2.4 Принятие карьерных решений. Периоды и критические точки карьеры

Процесс принятия карьерного решения, как и любого иного управленческого решения, начинается с осознания наличия проблемы (приложение 4). Наличие или отсутствие реальной проблемы не всегда очевидно. Например, стабилизация должностного уровня или значительное снижение скорости карьерного продвижения, обусловливающие высокий уровень неудовлетворенности управленческой деятельностью, могли бы интерпретироваться как карьерные проблемы, но на поздних этапах управленческого пути, когда изменения маловероятны, они не являются пусковыми механизмами принятия решений.

Все крупные и важные шаги человека в профессиональной жизни объединяет одно, всегда есть альтернатива для оценки и принятия на этой основе решения. Именно наличие нескольких возможных путей решения приводит к тому, что человек воспринимает ситуацию как требующую принятия решения.

Важным условием умения принимать решение является автономность и самостоятельность человека, когда он принимает на себя ответственность за решение и его последствия, когда он в состоянии самостоятельно выдвигать и оценивать альтернативу. Таким образом, уровень умений по принятию решения неразрывно связан с уровнем профессиональной зрелости личности.

Кроме того, важно знать алгоритм принятия решения. Он состоит из следующих этапов:

Сбор возможных вариантов решения. На этом этапе задачей человека становится сбор как можно большего числа решений - глобальных и частных, реальных и нереальных, имеющих под собой основу и не имеющих. Все идеи лучше записать и подвергнуть первичному анализу.

Сбор информации по каждому варианту решения. Чем полнее собранная информация, тем с большей уверенностью можно будет принять или отвергнуть путь решения проблемы. На этапе сбора информации некоторые идеи уже отвергаются.

Исследование шансов успешности в каждой альтернативе. На этом этапе человек ищет ответ на вопрос: "Могу ли я на деле осуществить данный вариант?".

Связь каждой альтернативы с целями и ценностями человека. Иногда наиболее успешный путь решения конкретной проблемы не соответствует общим принципам человека, его этическим нормам или жизненным целям. Поэтому на данном этапе идут поиски такого решения, которое учитывало бы все эти факторы.

Разработка конкретного плана действий и определение факторов, способствующих или препятствующих данному варианту решения проблемы.

Формулировка плана действий для новых возможностей и развития. Человек должен всегда иметь перспективные цели. Только в этом случае его развитие не остановится. Поэтому решать частные проблемы необходимо в русле перспективного развития, и их решение не должно препятствовать развитию.

Для того чтобы принимать эффективные решения, учитывающие все важные факторы настоящей ситуации и перспективы, человек должен обладать определенными качествами, способностями, знаниями и навыками. Основными среди них являются:

любознательность, любопытство - желание и умение собирать и накапливать информацию;

предвидение, предусмотрительность - способность предвосхищать проблемы и заранее готовить альтернативы;

здравый смысл, проницательность - способность соотнести имеющуюся информацию с рассматриваемой проблемой и оценить ее;

решительность - способность поручиться за принятое решение и взять на себя ответственность за него;

делегирование полномочий - умение эффективно разделить авторитет и ответственность с коллегами;

планирование - умение разработать реальный, конкретный и действенный план решения проблемы;

оценка риска - способность оценить потенциальный риск принятого решения;

ответственность за риск - способность оценить риск и взять ответственность на себя;

контроль - способность контролировать решение проблемы и получить именно тот результат, который планировался.

Высокое качество карьерных решений обеспечивается тщательным сбором информации, анализом альтернатив, соотнесением собственных карьерных устремлений с состоянием рынка труда в своей и других странах, возможностями организаций.

Наиболее важными причинами изменения места работы менеджерами являются:

неудовлетворенность своей текущей деятельностью;

потребность в личностном развитии;

неудовлетворенность спецификой работы в конкретной организации.

При реализации карьерных планов на индивидуальный выбор менеджеров оказывают влияние личностные факторы, характер и условия работы, социальные факторы (приложение 5).

Инициатором поиска карьерных альтернатив является менеджер, стремящийся реализовать выработанную им стратегию управленческого развития и карьерного продвижения. Иногда изменения в управленческом пути связаны с увольнениями менеджеров, инициированными компаниями. Конфликтные взаимоотношения с людьми предшествуют и оказывают существенное влияние на значительную часть вынужденных карьерных решений.

Следует обратить внимание на решения, связанные с отказами от должности (от расширения влияния), в которых проявляется регулирующее значение образа будущего управленческого пути, обусловленное оценкой уровня личностного развития и системного окружения. Менеджеры, отказываясь от новой должности, либо осознают низкий уровень (недостаточный для замещения конкретной должности) личностного развития, либо они неадекватно оценивают возможности собственного развития в будущем, констатируя собственные ограничения. Причины карьерных отвержений могут быть скрыты как в области стратегии организационного поведения, так и в системном окружении, специфические особенности которых оказывают существенное влияние на решение менеджера. Варианты отвержения:

отказ от предложений о продвижении свидетельствует об отсутствии стремления менеджеров к адаптации ради адаптации, то есть к разнообразию, обусловливающему развитие личности путем включения ее в новые связи и отношения;

при значительном внешнем стимулировании менеджеры отказываются от вышестоящей должности, прогнозируя либо отсутствие возможности личностного развития в рамках новой управленческой деятельности, либо предполагая необходимость небезопасных энергетических затрат;

отказ от существенного продвижения в надежде на получение большего.

В основе принятия решения об изменении места работы лежат степень удовлетворенности управленческой деятельностью и оценка карьерной перспективы. Ловушки, которые заставляют людей оставаться на прежнем месте, когда это неоправданно, часто обусловлены мотивацией избегания неудач. К ловушкам относят:

боязнь нового, перемен;

боязнь обмануть доверие вышестоящих руководителей, коллег;

рассуждение, что работа - это только средство, а не удовольствие.

К необходимости изменения ситуации относятся:

отсутствие перспектив на занимаемой должности;

достижение верхней ступени карьеры в данном подразделении, организации или стране;

отсутствие интереса в работе на данной управленческой позиции и низкая вероятность его возникновения в будущем;

изменение характера работы, связанное со значительным снижением удовлетворенности управленческой деятельностью и повышением энергетических затрат.

Знание основных закономерностей карьерного роста и личностного управленческого развития, тщательный предварительный анализ, наличие необходимой и достаточно полной информации могут помочь менеджерам избежать ошибок и разочарований.

Проблеме развития взрослых в научной литературе уделяется значительно меньшее внимание, чем периоду детства. Развитие в детстве преимущественно однонаправлено, прогрессивно, относительно единообразно и имеет достаточно очевидные результаты. Многообразие сочетаний регрессивных и прогрессивных тенденций затрудняет исследования развития личности менеджеров. На основе анализа результатов большого количества разнообразных экспериментальных исследований развития взрослых и развития личности в рамках управленческого пути были определены гипотетические периоды управленческого развития: 25-35 лет, 36-45 лет, 46-55 лет. В пользу "округления" свидетельствуют экспериментальные данные о 5-6-летнем временном интервале изменения структуры мотивов руководителей, которое, в свою очередь, требует изменения системы стимулов и планов развития карьеры.

Основными отличительными особенностями возрастного периода 25-35 лет (приложение 6) являются высокий потенциал развития, наличие потребности в изменении себя и саморазвитии. Основой первого периода управленческого развития является освоение управленческой деятельности и в этом смысле он может быть определен как период профессионализации с самоопределением. Развитие личности менеджера в 25-35 лет - это личностное обеспечение формирования управленческой деятельности и определение своего места в мире. В первом периоде развития руководителя можно выделить две фазы: 25-30 лет и 31-35 лет. Первая фаза является собственно профессионализацией с самоопределением, а в недрах второй фазы возникают предпосылки для перехода ко второму периоду. В возрасте 31-35 лет в основном завершается формирование устойчивых отношений к себе и к миру, снижается потребность в уточнении самооценки, отмечается некоторое снижение потребности в развитии собственной познавательно-волевой сферы. Свидетельство завершения профессионализации - формирование потребностей в развитии эмоционально - волевой сферы, включения профессиональных знаний и умений в управленческую деятельность. Образ собственного будущего управленческого пути становится более реалистичным (перестает значительно опережать вероятностную модель должностного роста). В 31-35 лет на основе завершения первичной профессионализации и самоопределения формируется целостный образ будущего управленческого пути, который позже пересматривается и уточняется. Для практики важен вывод о том, что запаздывание в развитии личности менеджера и карьерном продвижении, обусловленное неблагоприятными стартовыми условиями (недостаточные профессиональная подготовка, социальный опыт и так далее), может быть ликвидировано в интервале от 31 до 35 лет. Позже такое запаздывание сократить не удается. Менеджеры до 35 лет в наибольшей степени склонны следовать рекомендациям профессионалов-консультантов, с помощью которых они активно ищут пути повышения эффективности управленческой деятельности.

Второй возрастной период 36-45 лет характеризуется стремлением руководителей к устойчивости, как собственной личности, так и окружающих, минимальными потребностями в развитии. Потребность в изменении, существующая у руководителей в этот период, затрагивает лишь отношение к людям, эмоциональную сферу и включенность профессиональных знаний, умений и навыков в управленческую деятельность. Потребность в овладении новыми знаниями, умениями и навыками обусловлена объективной необходимостью восстановления соответствия собственного уровня знаний уровню, достигнутому обществом за предыдущие 10 лет, когда данная потребность у руководителя не была выражена достаточно ярко. Если в предыдущем возрастном периоде противопоставлялись личные и общественные ценности, то основным ценностным конфликтом руководителей 36-45 лет является конфликт активности и пассивности.

Основным содержанием периода является стремление к устойчивости личностных характеристик, исключение составляет отношение к людям и включение новых знаний, умений и навыков; т.е. личностное обеспечение повышения эффективности управленческой деятельности. От консультантов руководители этой возрастной группы ожидают подтверждения своих мыслей, мнений, одобрения своего поведения. Благосклонно выслушивая рекомендации, они достаточно часто им не следуют.

Третий период от 46 до 55 лет характеризуется значительным ростом потребности в развитии по сравнению со вторым периодом. Преобладает потребность в развитии эмоциональной сферы. В первой фазе третьего периода (46-50 лет) у руководителей возникает потребность в пересмотре отношения к себе, а в возрасте 51-55 лет (вторая фаза) формируется потребность в развитии познавательных психических процессов, обусловленная их возрастным регрессивным развитием. Наибольший вклад в развитие руководителей в период с 46 до 55 лет вносит дальнейшее совершенствование интегральной способности к информационной подготовке и изменение отношений к труду. В этот пёриод формируется вторичная потребность в изменениях в себе, в саморазвитии. Менеджеры старше 46 лет в меньшей степени восприимчивы к консультациям, чем руководители в возрасте до 35 лет, но в значительно большей степени, чем руководители от 36 до 45 лет. Достаточно часто они негативно, а иногда агрессивно относятся к критическим замечаниям, касающимся их деятельности и личностных качеств. Заинтересованность в консультациях у этой группы руководителей связана с осознанием их собственного значительного несоответствия новым требованиям. Данный возрастной период характеризуется активным стремлением передать накопленный управленческий опыт следующему поколению менеджеров.

Человек в течение жизни испытывает несколько критических периодов, в том числе кризисы, выражающие обостренное несоответствие личности возрастным задачам. Экспериментальные исследования позволили выделить две специфические точки на временной оси, которые могут интерпретироваться как кризисные. Первая точка соответствует 35-летию и характеризуется наиболее высокими на всем протяжении управленческого пути требованиями руководителей к себе и к людям, сближением на высочайшем уровне потребностей в изменении себя и окружающих. Результаты экспериментальных исследований Б.Г. Ананьева показали, что на 35 лет приходится пик интеллектуального развития, которое способствует формированию потребности и определению направления дальнейшего развития (саморазвития). С. Дейвис и Р. Гаулд считают, что после 40 лет у руководителей наступает кризис переоценки представлений об окружающем мире и своих возможностях и выражаться в:

боязни не справиться с высокими нагрузками и не оправдать возлагаемые надежды (иногда это связано с периодом ухудшения здоровья);

боязни потери перспектив дальнейшего развития;

излишнем рвение на работе, иногда в ущерб семейным делам и полноценному отдыху;

охлаждении к работе;

чрезмерной заботе о здоровье и собственном благополучии;

стремлении во что бы то ни стало сохранить то, с чем руководитель должен расстаться в связи с переходом в новый возрастной период.

Следовательно, у кризиса два полюса - либо избыточная активизация собственной деятельности, излишнее рвение на работе в ущерб семье, полноценному отдыху, либо охлаждение к работе и забота о здоровье и собственном благополучии.

Вторая точка, которая на основе экспериментальных исследований может быть отнесена к кризисным, соответствует 50 годам (48 - 50) для пятидесятилетних руководителей характерны, с одной стороны, пик формирования потребности в изменении других, который отчасти свидетельствует о неудовлетворенности социальным окружением, с другой стороны, минимальная потребность в собственном развитии, потребность в изменении самооценки, отношения к себе. Снижение общей удовлетворенности управленческой деятельностью в возрастном интервале является показателем наличия кризисных явлений. Сигналами возрастного кризиса служат:

обращение к прошлому, а не к будущему;

сужение сферы жизненных интересов, в том числе профессиональных;

нечувствительность к собственным недостаткам и слабостям;

пассивность;

консерватизм, и так далее.

Преодоление кризисных явлений для этой возрастной группы связано с переключением активности, переориентацией профессиональных установок, умением не обострять конфликты, стремлением к расширению и углублению своих знаний.

Итак, управленческое развитие, рассматриваемое как способ существования личности на всем протяжении ее управленческого пути, в единстве поступательности и преемственности, изменчивости и устойчивости, предполагает три возрастных периода:

25-35 лет - профессионализации с самоопределением;

36-45 лет - социализации профессионала;

46-55 лет - вторичной профессионализации (противостояние регрессу).

## 2.5 Личностный регресс в управленческой деятельности

Профессиональная деятельность неизбежно сопровождается личностными изменениями. С одной стороны, происходит усиление и интенсивное развитие качеств, которые способствуют ее успешному осуществлению, а с другой - изменение, подавление и даже разрушение компонентов личности, не участвующих в этом процессе. Нарушается целостность личности, снижается ее адаптивность, и поведение становится менее пластичным. Профессиональное развитие личности обычно понимается как рост, становление, интеграция в профессиональной деятельности личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений. Продолжительное осуществление значимой для человека деятельности оказывает заметное влияние на потребностно-мотивационную сферу и на такие элементы структуры личности, как ценностные ориентации, отношение к другим людям и так далее. Регрессивная, нисходящая линия также предполагает закономерность, направленность, необратимость изменений. Управленческий регресс - это постепенные, непрерывные и необратимые изменения, которые могут быть связаны либо с возрастом менеджеров, либо с особенностями управленческой деятельности и системным окружением. Выделяются четыре уровня деформации личности:

Обще-управленческая деформация, характеризующая сходные изменения личности у всех лиц, занимающихся данной деятельностью.

Типологическая деформация, вызванная слиянием личностных особенностей с соответствующими структурами функционального строения деятельности в целостные поведенческие комплексы.

Специфическая деформация.

Индивидуальная деформация.

Длительное время, хотя и признавалось, что свойства личности могут деформироваться, регрессировать, вырождаться в ходе профессионального становления личности, но бытовала уверенность, что возможны устранение и переделка тех психических механизмов, которые этому способствуют. Отсутствие исследований профессиональной управленческой деформации и личностного регресса объясняется и тем, что поддерживаются ложные представления о неизбежной быстрой замене менеджеров, когда они по той или иной причине перестают соответствовать требованиям управленческой деятельности, системного окружения.

Разнообразные психотравмирующие переживания обусловливают стремление менеджеров быть "психологически сильным в психологически слабом окружении". С этим связаны такие характеристики:

стремление сохранить свою власть любыми путями;

отдаленность от коллег (отчужденность, замкнутость);

стремление создать вокруг себя благоприятное социальное пространство (удобные люди);

стремление подавить активность, творчество других.

Выделяют ряд условий, провоцируют регресс, к ним относятся:

Хронический дефицит времени.

Активизация защитных механизмов, на психотравмирующие переживания.

Неуверенность в себе.

Неадекватная индивидуальная управленческая концепция, сформировавшаяся на протяжении управленческого пути.

Утрата обратной связи, характеризующаяся потерей контроля над информационными потоками в организации.

Дезадаптация встречается в трех формах:

преобладающая ориентация на будущее или, точнее, ожидание будущего (в этом случае страдают целеполагание и настойчивость);

преобладающая ориентация на себя (данная ориентация связана со снижением профессиональной компетентности и эмоциональной устойчивости);

преобладающая ориентация на социальное окружение (в этом случае изменяется отношение к себе, эффективность контроля, требовательность, снижается адекватность оценки социального окружения).

Пусковым механизмом регрессивного развития могут служить процессы, происходящие в обществе. Общественные отношения оказывают влияние на системообразующее свойство личности - ее направленность. Внутриорганизационные условия также могут быть пусковым механизмом регрессивного развития личности. Например, на практике часто встречается такое явление, как "организационная лень". В ее основе - привычка и инерция. С организационной ленью связано неправильное планирование рабочего времени, неумение устанавливать приоритеты целей, задач, действий, поступков.

Вероятность деформации личности возрастает при отсутствии устойчивых требований к деятельности, обратной связи, объективных оценок способностей, деятельности. К деформирующему влиянию социальной среды при наличии определенных внутренних условий относятся: постоянное внимание окружающих, восхищение и преклонение, захваливание, страх подчиненных потерять место работы, отсутствие какого-либо сопротивления. Под его воздействием формируются комплексы должностного превосходства, самопочитания.

Управленческий регресс может затрагивать мотивационную сферу менеджера, его отношение к себе, к труду и к людям, информационную подготовку, принятие и реализацию управленческих решений.

Эмоциональное напряжение способствует развитию негативных личностных процессов. Определенную роль в регрессивном развитии и профессиональной деформации играют защитные механизмы. В сложных ситуациях у менеджеров, имеющих значительный управленческий опыт, можно наблюдать проявления целого комплекса защитных механизмов: избегание прямого контакта с руководителем, агрессия, мечты и так далее. Защитные механизмы блокируют, ограждают менеджеров от конфликтных требований деятельности и системного окружения. Регулярное повторение ситуаций, предполагающих активизацию защитных механизмов, приводит к регрессии личности менеджера. Состояние неуверенности в себе облегчает психологическую регрессию. Отсутствие уверенности в себе проявляется в агрессивности, выражающейся в утверждении своих прав и интересов за счет прав и интересов других людей и закрепляющейся как черта характера.

Показателями управленческого регресса являются: пренебрежительное отношение к другим, чрезмерная критичность и надменность, неспособность осваивать новые идеи.

## 2.6 Особенности управленческой карьеры женщин

Ученые проявляют повышенный интерес к исследованиям управленческих карьер женщин, но основная часть экспериментальных данных, полученных в психологии карьеры, касается только мужчин. Исследователи преимущественно сталкиваются с женщинами-менеджерами в единичных случаях, не позволяющих выявить статистически подтвержденные закономерности.

Женщин обычно назначают на руководящие должности, после того как они хорошо зарекомендовали себя в качестве специалистов, и в дальнейшем они стараются максимально использовать свой прошлый опыт на новом месте. Это нередко приводит к тому, что женщины уделяют большое внимание деталям в ущерб общему, что неблагоприятно сказывается на результатах управленческого труда.

Влияние опыта, уровня образования и разнообразных тренингов на должностное продвижение более выражено для мужчин, чем для женщин-менеджеров.

По мнению женщин и их работодателей, женщины не обладают равными карьерными возможностями. Наибольшие трудности, связанные с полом, женщины испытывают при приеме на работу. Исследования показывают, что женщины легче переносят ситуацию потери рабочего места. Они проявляют себя более адаптивными на рынке труда, чем мужчины, так как берутся за любые виды деятельности, а не только за те, которые дают возможность профессиональной и личностной самореализации.

Женщины избегают ситуаций с неопределенным результатом, но проявляют большую независимость от обстоятельств и лучше приспособлены к изменениям. Трудовые конфликты имеют разные последствия для мужчин и для женщин, подчиненным-женщинам обычно применяются более строгие меры за разного рода проступки, чем к мужчинам. В этом смысле карьера женщины является более уязвимой. В то же время в процессе трудового спора женщины независимо от их должностного положения чаще доказывают свою правоту, чем мужчины.

Женщины и мужчины менеджеры в большей степени сходны, чем различаются в оценке психологического климата организации, в которой они работают. Но существуют некоторые особенности:

Мужчины более позитивно относятся к формальным основам организаций и возможностям удовлетворения в них своих потребностей. Женщины - менеджеры стараются рассматривать организацию как единое целое, учитывая ее формальные и неформальные возможности. Женщины-руководители находят большее удовлетворение в работе в организациях, где формальные и неформальные аспекты организации совместимы и удовлетворяют их социальные потребности и потребности в принадлежности. Наибольших успехов женщины-менеджеры и предприниматели добиваются в определенных областях, к которым в первую очередь относится сфера обслуживания.

А. Майлс утверждает, что женщины формируют особую организационную культуру, включающую в себя определенные взгляды, ценностные ориентации, стимулы к работе, трудовую мораль, существенно отличающуюся от мужской организационной культуры, которая основана на исполнении предписанных ролей, оперировании формальным набором прав и обязанностей, ориентацией на достижение результата любой ценой.

К факторам затрудняющих карьерное продвижение женщин, относят:

Отсутствие у непрерывного стажа (в связи с рождением детей).

Наличие семьи служит серьезным препятствием для карьерного роста женщин.

Женщины-предприниматели, владеющие собственными предприятиями в США показали, что свое дело большинство из них начинали в 35 - 45 лет и только 55% из них имеют мужа и детей.

Женщины, имеющие детей, чаще высказывают мнение о неравенстве возможностей при построении карьеры, в то же время количество детей не оказывает существенного влияния на оценки равенства возможностей.

Преобладание мужчин на высших уровнях управления, значительная часть которых склонна рассматривать высший эшелон управления как своего рода привилегированный клуб и неохотно допускают туда женщин.

Сложившееся мнение, что в виде исключения управление может быть уделом немногих избранных женщин. В прошлом считалось, что стремление женщин занять руководящие посты, в сущности, не серьезно, женщины не обладают необходимыми для управленческой деятельности профессиональными и психологическими качествами. По результатам опросов, количество мужчин-менеджеров, считающих абсолютно неприемлемым назначение женщин на руководящие посты, сокращается. Серьезность стремления женщин к продвижению по службе не подвергается сомнению вслух, но значительное количество менеджеров-мужчин, а очень часто и представительниц противоположного пола, с недоверием относятся к деловым качествам женщин вообще.

Мужчины болезненно относятся к конкурентоспособным женщинам. Большинство мужчин считают, что женщины никогда не станут полноправными членами корпоративного руководства, и на пути их продвижения всегда будут стоять труднопреодолимые барьеры, связанные с особенностями мужских управленческих групп. Чрезвычайно низко оцениваются возможности выдвижения женщин на руководящие посты в промышленности, на транспорте, в строительстве;

Женщины, занимая высокие ступени управленческой иерархии, испытывают влияние сильных стрессоров, такие как:

ощущение, что их оплата ниже, чем оплата мужчин на сходных позициях;

тяжелая рабочая нагрузка;

личный или семейный стресс.

Для многих женщин, в отличие от мужчин, характерен так называемый антиуспешный синдром, или страх успеха. Этот синдром включает:

страх неудачи и отсутствие уверенности в себе;

зависимость от группы и отдельных сотрудников, а иногда подчиненных;

потребность в социальном одобрении;

отсутствие агрессивности и состязательности;

отсутствие мотивации достижения.

Данные факторы существенно затрудняют борьбу женщин за должности, расширение влияния в организациях. Знание о наличии барьеров женского карьерного продвижения, выработка методов их преодоления, мобилизация дополнительных ресурсов позволяют избежать кризисов половой карьерной идентификации, связанных с осознанием невозможности достижения целей из-за гендерной принадлежности, и обеспечить устойчивые темпы карьерного роста.

Блестящая карьера женщин - менеджеров возможна, несмотря на существенные барьеры и стереотипы. Пример Гру Харлем Брунтланд это подтверждает. В студенческие годы она связала свою судьбу с Норвежской рабочей партией (НРП). В 1941 год она стала лидером НРП и в том же 1981 году заняла пост премьер-министра, побив сразу два национальных рекорда: стала самым молодым главой правительства и первой женщиной-премьером в истории Норвегии.

Для успешных женщин-менеджеров характерны существенные сдвиги в ценностных ориентациях. Они в меньшей степени, чем остальные женщины, склонны стремиться к замужеству, наличию детей. Они не считают семью основой всего и не допускают потерь времени на посещение родственников, то есть семья как ценность-цель перестает быть приоритетной, а на первые места по значимости выходят такие цели, как интересная работа, материально обеспеченная жизнь, общественное признание, жизнь полная удовольствий. Успешные женщины-менеджеры в меньшей степени ценят работу с людьми и не слишком хотят помогать другим или стараться угодить родителям. Неожиданным для исследователей стал тот факт, что такие женщины не занимаются долговременным планированием своей карьеры и продвижения.

Исследователи часто относят к чертам женщин, необходимым для успешной карьеры, следующие:

компетентность;

образованность и реализм;

агрессивность, уверенность в себе;

готовность делать карьеру;

активность;

доминантность;

женственность;

независимость;

наличие стратегии.

Многие исследователи полагают, что для женщин основными факторами, обеспечивающими успех (эффективность управленческой деятельности), являются:

склонность к риску в карьере;

способность к адаптации;

способность быть жесткой, решительной и требовательной;

наличие защиты или помощи от других;

стремление к успеху, мотивация достижения;

обладание впечатляющим (запоминающимся) образом.

Однако, отцы и мужья, аккумулирующие средства и связи, часто являются важной, но не единственной предпосылкой для успешной карьеры женщин.

## Глава 3. Окружение менеджера и карьера

## 3.1 Влияние управленческих и рабочих групп на карьеру менеджера

Системное окружение менеджера, оказывающее существенное влияние на его управленческое развитие и карьеру, складывается из формальных и неформальных групп, к которым относятся рабочие, управленческие, дружеские группы и семья. Непосредственное социальное окружение в значительной степени определяет формирование личностных характеристик менеджеров, стиль управления, скорость его продвижения, тип управленческой карьеры.

Рассмотрение индивидуальных карьер без учета групп, в которые включены менеджеры на протяжении управленческого пути, не дает полной картины их развития. Опрос 2001 года показал, что 68% Российских менеджеров считают главным в управлении "создание и развитие работоспособного коллектива"

Как в нашей стране, так и за Рубежом широко известны примеры совместных карьер, то есть продвижение групп менеджеров. Совместные усилия, распределение ролей в группе с учетом индивидуальных особенностей ускоряют продвижение по уровням иерархии группы единомышленников. Управленческая группа может способствовать не только совместному продвижению, но и оказывает влияние на формирование личности менеджеров. Под управленческой группой понимается малая группа менеджеров (до 30 человек) одной организации, непосредственно лично взаимодействующих входе решения производственных задач для достижения общей цели. Постоянное личное взаимодействие членов группы, принятие совместных решений и контроль их исполнения обеспечиваются регулярными деловыми совещаниями и другими эмпирическими единицами управленческой деятельности. Вхождение одного и того же менеджера в две управленческие группы и более оказывает определенное воздействие на его формирование.

Влияние управленческих групп на менеджера является:

комплексным (разнообразные функции и направления деятельности);

сложным (наличие латентных взаимоотношений);

конфликтным (разнонаправленность мотивов).

Управленческие группы оказывают воздействие на ценностные ориентации, мотивационную и эмоциональные сферы, инициативность, ответственность менеджеров. Помимо конфликта требований различных управленческих групп, в которые включен руководитель, на развитие оказывают влияние сплоченность, характерные для некоторых из этих групп эталонные модели личности менеджера.

Приобретение управленческого опыта значительно замедляется, если молодой менеджер изолирован от других руководителей.

Большое значение для формирования молодого менеджера имеют характеристики социального окружения. Например, возрастные особенности членов группы, опытность управленческой группы, членом которой молодой руководитель является. Удовлетворенность управленческой деятельностью и работой в целом у молодых руководителей в организациях с преобладанием молодых управленческих кадров оказалась ниже, чем в организациях с равномерно распределенным возрастным составом. Особенно низкая удовлетворенность отмечается такими факторами, как информационное обеспечение управленческих решений, участие в их принятии. Подтверждением того, что работа в группе со значительным преобладанием молодых менеджеров является неблагоприятным условием развития управленческих способностей, является высокая текучесть управленческого персонала в таких группах и наличие значительного количества понижений в должности.

Достаточно распространенным является случай, когда новый руководитель организации и небольшая группа его сторонников, инициативных, стремящихся к нововведениям, отвергаются управленческой группой, члены которой придерживаются менее совершенных, но старых, проверенных целей и методов управления. Пассивная адаптация к групповым требованиям может приводить как к деформации, так и к прогрессивному развитию личности менеджера.

Изменение характера влияния управленческой группы связано с целенаправленным формированием эталонов управленческой деятельности. В значительной степени эталоны определяются социально - экономическими процессами, происходящими в обществе, особенностями организации и рабочей группы.

Определены базисные положения формирования управленческих групп:

Четкая формулировка назначения (миссии) организации, из которой вытекают функции подразделений, управленческой группы. Миссия организации должна быть письменно зафиксирована, лаконична, однозначно интерпретируема, неизменна на достаточно длительный промежуток времени. Из миссии должны легко вытекать цели и задачи организации. Приветствуется, если в ее формулировании участвуют все менеджеры группы.

Четкая формулировка целей организации должна отражать, что должно быть достигнуто, и оно должно быть понятно управленческой группе.

Четкая формулировка проблем организации, то есть того, что должно быть сделано для достижения целей, и с этим должна быть согласна управленческая группа.

Индивидуальная ответственность менеджеров за решение конкретных задач.

Такие общие положения, не всегда используются на практике, что приводит к снижению уровня сплоченности управленческих групп и негативно сказывается на карьерах конкретных руководителей, которые в условиях рассогласования групповой управленческой деятельности не могут в полной мере проявить свои управленческие способности.

Итак, влияние управленческой группы на развитие личности менеджеров осуществляется посредством эталонной модели управленческой деятельности, оценки руководителей и сопоставления оценок с эталоном, групповой коррекции; выполняются на основе сформулированных групповых норм, управленческих стандартов, принятых и освоенных данной группой, организационной культурой. Длительная изоляция от управленческих групп на разных уровнях иерархии системы управления замедляет формирование эффективной управленческой деятельности.

Катализатором развития личности руководителя является предъявление к нему противоречивых требований разнонаправленных мотивов управленческих групп, членом которых он является. Конфликтные требования групп ускоряют управленческое развитие.

В начале управленческого пути существенную роль в развитии менеджера играют поло - возрастные характеристики управленческих групп, их сплоченность. Управленческие группы оказывают как целенаправленное, так и стихийное влияние на формирование отдельных элементов личности и ее структуры.

С целью оценки взаимовлияния менеджер - рабочая группа (подчиненные) сопоставлялись устойчивые характеристики групп и возглавляющих их менеджеров.

Формирующее влияние рабочей группы на руководителя в наибольшей степени проявляется на первой управленческой должности. Например, оценка рабочими мастера во многом отличается от того, как его оценивают непосредственный и вышестоящие руководители, коллеги. Мастер не может не учитывать различные по содержанию требования группы подчиненных и управленческой группы. Его задача - согласовать эти требования, найти оптимальный стиль руководства, что неизбежно приводит к изменению отдельных личностных характеристик. Именно в условиях рассогласования требований формируется психологическая устойчивость. Известно, что завышенная оценка подчиненными руководителя приводит к торможению развития отдельных управленческих способностей.

В результате исследований были выявлены следующие закономерности:

добросовестность подчиненных способствует проявлению инициативы, формированию инициативного поведения у менеджеров;

атмосфера чуткости и уважительности членов рабочей группы друг к другу повышает эффективность информационной подготовки и реализации управленческих решений, эмоциональную устойчивость менеджеров;

сплоченность группы оказывает влияние на справедливость оценок деятельности и личностных характеристик подчиненных, которые дают менеджеры.

Сила воздействия группы определяется адекватностью ее оценки руководителя, уровнем развития группы и ее требований, личностными особенностями менеджера. Особым видом преднамеренного воздействия на руководителей со стороны рабочей группы являются: групповая оценка, периодическое обсуждение результатов деятельности группы.

Для социально-психологического подхода к проблемам развития управленческого персонала характерно пристальное внимание к двум направлениям:

формированию авторитета руководителя (приобретение дополнительного источника власти);

стилю руководства.

Отсутствие авторитета, чрезмерная авторитетность руководителя или авторитет, имеющий свое основание в директивных методах управления, подавлении приводит к искажению оценочной информации, снижению или, наоборот, неоправданному завышению требований к менеджеру. Следствием этого является изменение отношения руководителя к себе, неадекватная самооценка. Для обеспечения нормальных условий развития личности руководителя необходимы обратная связь, преодоление возможных искажений оценочной информации.

## 3.2 Семья и карьера

На протяжении управленческого пути конкретная семья может иметь большее или меньшее значение для карьерных достижений менеджеров. И не секрет, что иногда распад одной семьи и создание другой объясняется логикой построения карьеры. Выделяют три типа семейной культуры:

семьи, поддерживающие карьерные устремления;

семьи, в которых карьера воспринимается как приносящая выгоды для членов семьи;

семьи, относящиеся к карьере как к чему-то, что отвлекает от семейных обязанностей.

Многочисленные исследования подтверждают, что типы семейной культуры сказываются на установках и поведении менеджеров, определяют уровень конфликтности в семьях и даже количество рабочих дней, пропущенных менеджерами по болезни.

К основным функциям семьи, исполнение которых обеспечивает карьерное продвижение менеджеров, относят:

мотивирование;

информирование;

консультирование;

снятие напряжения, профилактика стресса;

психологическая защита и релаксация;

обеспечение энергетическими ресурсами;

организация жизнедеятельности;

оценка и коррекция взаимоотношений, установок, поведения и так далее;

представительские функции, обеспечение эффективного взаимодействия;

мобилизация связей, протекция.

Каждая из перечисленных функций может осуществляться в большем или меньшем объеме в зависимости от индивидуальных особенностей менеджеров и членов их семей, рабочей и карьерной ситуации.

Отмечается влияние жены (мужа):

на интерес менеджера к овладению новым опытом и его общий уровень мотивации к прогрессу;

на формирование мотивации достижения и развития карьеры;

на расстановку приоритетов, связанных с работой или участием в семейной жизни, с домашними и социальными обязанностями;

на желание продвигаться в ущерб физическому присутствию дома.

В России около половины жен бизнесменов (46,5%) оставили работу после улучшения материального положения семьи, вызванного успехами мужа. Среди жен - домохозяек новой волны 100% имели высшее образование.

Признаки управленческой деформации, связанные с социальным окружением, распространяются и на членов семьи, искажая их представления о реальности.

В современных условиях менеджеры склонны к усилению своей роли в карьере детей. Они стремятся дать своим детям хорошее образование, обеспечить условия для их управленческой подготовки непосредственно в деятельности. Дети, с одной стороны, могут выступать одним из существенных мотиваторов карьерного продвижения и расширения влияния отцов. Один из ведущих мотивов активности менеджеров - обеспечение благоприятных условий для своих детей (обучение, стартовые условия, материальное благосостояние и так далее). С другой стороны, семья может способствовать проявлению управленческих способностей детей путем организации деятельности, обеспечения высокого уровня самостоятельности и ответственности (благоприятные стартовые условия).

Трудности в личной жизни менеджеров различных уровней определяются их неумением использовать свободное время и отсутствием должного внимания к проблемам, возникающим в семье, в отличие от проблем на работе. Стремление сделать многое в начале карьеры ведет к отрыву от семьи. В последующий период причина и следствие меняются местами. Менеджеры, не стремясь или будучи не в состоянии разобраться в семейных конфликтах, еще глубже уходят в служебную деятельность, иногда просто придумывают себе дела на работе, чтобы как можно меньше времени проводить дома.

Есть и вторая сторона личной жизни человека, достигающего карьерные цели. Хорошо известно, что власть делает мужчину более привлекательным в глазах противоположного пола. Особый интерес женщин к мужчинам, которые обладают определенным статусом, возможностями, деньгами, властью, способствует возникновению карьерных проблем.

Внерабочее окружение поддерживает и подкрепляет карьерные устремления или препятствует их формированию, снижает самооценку, уверенность в себе.

Люди сообщают о том, что чувствуют себя более благополучными, если друзья и семья поддерживают их устремления, проявляя постоянный интерес к их жизни, одобряя и предлагая помощь.

Следовательно, семья и друзья в зависимости от того, как они относятся к карьерным устремлениям менеджеров, определяют, благоприятный или неблагоприятный фон управленческого пути, может способствовать, или существенно препятствовать карьерному продвижению.

## Глава 4. Управление карьерой и развитие организации

## 4.1 Факторы, обеспечивающие карьерную успешность

Факторами, обеспечивающими карьерную успешность являются: активность, адаптация и радикальная ротация управленческих кадров, рассмотрим каждый из этих факторов подробней.

Одной из ведущих характеристик успешных менеджеров является активность. Более тщательная информационная подготовка, рассмотрение большего числа вариантов, дополнительные усилия по контролю и координации деятельности подчиненных, поиск новых сфер приложения своих знаний и способностей, общение с большим числом людей и поддержание деловых отношений с высококвалифицированными специалистами, проявляющими искренний интерес к решению проблем в смежных областях, - это не полный перечень отличий, которые обеспечивают более высокую скорость карьерного продвижения и достижение карьерных целей. Отметим только некоторые проявления активности, характерные для карьерно-ориентированных менеджеров:

выход за рамки должностных, служебных и гражданских обязанностей;

проявление своих возможностей во всех ситуациях;

стремление к расширению, совмещению обязанностей, концентрации власти;

использование нетрадиционных средств (интеллектуальная нагрузка);

чрезвычайные усилия, связанные с физической формой, имиджевыми характеристиками.

Некоторые авторы рассматривают адаптивность руководителей как одну из ведущих характеристик, определяющих успешность управленческой деятельности карьерного продвижения. Руководитель вынужден адаптироваться к быстро изменяющимся условиям бизнеса, к требованиям клиентов, организационной культуре и так далее.

Активная адаптация предполагает существенные изменения организационной среды в соответствии с управленческой концепцией менеджера, его ценностными ориентациями, установками, стилем управления, видением стратегии развития организации, личными предпочтениями. Глубина, объем, а также скорость и методы проведения организационных изменений, связанных с назначением нового руководителя на должность, могут быть различными. Часто активная адаптация затрагивает управление персоналом, что приводит к существенным изменениям кадрового состава.

Успешность достижения карьерных целей в заданные сроки связана с балансом адаптации и активной адаптации менеджера.

Активность менеджеров и их адаптивность, выражающаяся в адекватном балансе активной и пассивной адаптации, в наибольшей мере проявляются при изменении основных параметров управленческой деятельности и системного окружения. Ситуации, требующие от менеджеров активности и адаптивности, являются наиболее важными для управленческого развития. Целенаправленная ротация управленческих кадров способствует формированию личностных характеристик менеджеров, значимых для успешной карьеры.

Радикальные ротации - один из способов управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую. Необходимость радикальных ротаций вызвана тем, что длительная работа менеджера на одном месте приводит к снижению мотивации, снижению гибкости мышления, использованию одних и тех же стереотипных подходов к решению управленческих проблем и другими словами, у менеджеров снижается активность и отсутствует необходимость адаптации. Радикальные ротации сопровождаются резким изменением содержания управленческой деятельности и требуют коренной перестройки, как в профессиональной подготовке, так и в стиле взаимодействия с подчиненными. Положительные последствия радикальных ротаций: новый взгляд на решение управленческих проблем со стороны нового руководителя, раскрытие и развитие потенциальных способностей, развитие умений действовать в сложных условиях, подготовка к более высокой должности, требующей учета особенностей функционирования организации в целом.

Необходимо отметить, что радикальная ротация нецелесообразна, если руководитель:

занимает должность, не препятствующую его творческому, управленческому развитию;

обладает личностными характеристиками, являющимися предпосылкой для не успешности деятельности в новой должности;

отличается сниженными адаптационными возможностями (состояние здоровья, возрастные ограничения).

## 4.2 Планирование управленческой карьеры

Управление карьерой включает в себя планирование, обучение, консультирование и согласование организационных и индивидуальных карьерных моделей. Оно осуществляется на нескольких стадиях:

стадии перехода (интерес представляют содержание переходов: обучение - управленческая деятельность, трудовая деятельность - управленческая деятельность);

стадии вступления в должность, вхождение в новую организацию;

стадии продвижения, принятия и реализации активных карьерных решений;

стадии стабилизации;

стадии ухода.

К основным подходам к управлению карьерой относятся рассмотрение ее:

как жизненного проекта;

как маркетингового проекта;

как плана управленческого пути;

как последовательности построения процесса образования.

Активная работа по планированию карьеры способствует улучшению постановки целей карьеры и стимулированию активного стремления к развитию карьеры.

Иногда под планированием карьеры понимают процесс самоосознания индивидом своих возможностей и ограничений, осуществлёния выбора, идентификации целей, относящихся к карьере, разработки программы обучения, повышения квалификации, приобретения навыков и умений, требуемых для выполнения тех или иных работ, составления календарного плана достижения отдельных этапов развития карьеры.

Управление карьерой понимается как непрерывный процесс подготовки, реализации и мониторинга планов развития карьеры. Выявленные закономерности управленческой карьеры свидетельствуют о возможности и необходимости, программно-целевого планирования управленческого пути, позволяющего оптимизировать карьеру, интенсифицировать личностное развитие, минимизировать отрицательные последствия.

Основными этапами планирования являются: оценка, анализ возможностей, выбор карьерных целей, реализация карьерных планов, оценка результатов и коррекция планов (приложение 7).

Принципы планирования карьеры:

от желаемого конечного результата (цели) к средствам;

долгосрочное планирование с последующей конкретизацией;

обоснованность;

активный поиск ресурсов;

выявление оптимального пути.

Методы целевого управления получили широкое распространение на практике. Однако результаты внедрения этих методов часто не обеспечивают достижения желаемой эффективности системы управления. Одно из объяснений этого связано с тем, что внедрение целевого управления увеличивает объем выполняемых работ и повышает ответственность менеджеров за ее результаты, но не дает им достаточных преимуществ служебного роста. Известно также, что цели организации часто не совпадают с личными целями менеджеров. Разрыв между личными целями менеджеров и целями организации может быть преодолен путем долгосрочного планирования управленческой карьеры. Процесс планирования управленческой карьеры при внедрении целевого управления в компании должен включать, следующие этапы:

Самооценку менеджеров с целью выявления системы ценностей, на базе которой они определяют для себя предпочтительное направление развития личности и управленческой карьеры.

Разработку долгосрочных личных, профессиональных и управленческих целей. Планирование достижения целей требует выполнения детального анализа перспективных ситуаций и выявления факторов, как способствующих, так и препятствующих достижению промежуточных целей.

Анализ системного окружения и выявление возможностей для развития карьеры. Эти факторы зависят от экономической ситуации в стране и ее влияния на темпы развития организации. Необходимо учитывать также факторы, обусловленные анализом внутренней обстановки в компании и перспективами развития карьеры вышестоящих менеджеров.

Выявление условий, способствующих и препятствующих достижению целей.

Анализ личных достоинств и недостатков. Он проводится для того, чтобы менеджер путем сознательных усилий смог получить необходимые знания и умения, развить качества, необходимые для успешного выполнения своих функциональных обязанностей и подготовки к работе, желаемой в ближайшей перспективе.

Разработку альтернативных вариантов стратегии развития карьеры. Для этого составляется матрица, отражающая сочетания положительных и отрицательных факторов внешней среды с сильными и слабыми характеристиками личности менеджера.

Оценки реализуемости стратегии и корректировку целей. На этом этапе осуществляется оценка соответствия стратегии достижения целей карьеры характеристикам личности руководителя, если стратегия не может быть им реализована, производится корректировка целей.

Оценку и выбор предпочтительного варианта развития карьеры.

Выбор краткосрочных целей и разработку плана действия по их достижению. На этом этапе нельзя пренебрегать следующими основными правилами:

карьерные цели менеджера должны быть полезными для достижения целей организации;

краткосрочные карьерные цели должны соответствовать долгосрочным целям управленческого развития менеджера;

текущие действия необходимо классифицировать по степени приоритетности для достижения карьерных целей;

сосредоточивать усилия на достижении наиболее важных целей;

формулировать цели в письменном виде и определять показатели, характеризующие степень их достижения;

карьерные цели желательно согласовать с непосредственным начальником и вышестоящими руководителями компании;

постоянно контролировать итоги работ по достижению целей и корректировать цели текущих действий в. зависимости от их полезности для достижения долговременных целей.

Внедрение плана развития карьеры, и согласования его со службой управления персоналом.

Коррекцию реализации плана карьеры (по срокам и фактическим результатам).

Рассмотренная схема стратегического управления карьерой менеджера определяет общую последовательность действий. На практике содержание этапов и даже их последовательность могут варьироваться.

Неизменным остается только основное условие успеха в управленческой карьере - это согласование личных карьерных целей с целями организации.

## 4.3 Практическая рекомендация по управлению карьерой менеджеров

В организациях с численностью сотрудников до 200 человек, целесообразно применять горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, (ротация кадров, от лат. rotatio - круговое движение). Это связанно с тем, что горизонтальное развитие карьеры происходит медленно, или просто не возможно по определенным причинам.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что впервые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Для преодоления сопротивления внедрению такой системы необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления, ее внедрение возможно только по инициативе высшего руководства.

В целом применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по "горизонтали" необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. В связи, с чем актуально рассмотреть ее преимущества и недостатки и применять в соответствии со спецификой системы управления организации.

Можно выделить следующие положительные черты ротации:

снижение текучести кадров;

высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;

большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;

снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью работы;

ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;

взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;

на "рабочих" должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;

повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;

ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;

в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно "погасить" или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и так далее;

снижение числа "тупиковых" должностей для лиц, ориентированных на "вертикальный" рост;

если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Слабые черты ротации состоят в следующем:

падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций.

Политика в области управления карьерой (приложение 8) является основой для организации планирования карьеры сотрудников компании. Политика разрабатывается службой управления персонала и руководством организации.

Общая схема программно-целевого планирования управленческого пути представлена в приложении 9.

Потребность в управленческих кадрах может быть определена с помощью пяти показателей:

текучести управленческих кадров;

количества руководителей, снятых (пониженных в должности) в единицу времени;

продолжительности сохранения вакантных должностей определенных уровней;

численности и качества резерва на выдвижение;

количества претендентов рассматриваемых при назначении (косвенные показатели).

Внешние целевые установки складываются на основе реальной и прогнозируемой потребности в кадрах и общих требований к их состоянию и развитию. В целевых установках руководителей учитываются как состояние системного окружения, так и их собственная готовность к управленческой деятельности. Этот этап связан с целеполаганием. Анализ возможностей развития карьерного продвижения предполагает оценку управленческих способностей руководителей и соотнесение полученных результатов с прогнозом изменения требований. Выявленные рассогласования позволяют сформулировать проблемы менеджеров. На данном этапе представления о будущем управленческом пути уточняются, принимаются предварительные решения, например о скорости должностного продвижения.

Следующим шагом является разработка мероприятий, способствующих достижению поставленных целей. При этом анализируются существующие мероприятия, и разрабатывается перечень новых. Ожидаемые результаты каждого мероприятия оцениваются по полному перечню показателей, характеризующих решение всей совокупности проблем. Структурирование проблем осуществляется на основе опорных вариантов, которые базируются на возрастной и внутридолжностной периодизации управленческого развития.

На этапе разработки программы рассматриваются структура проблем, мероприятий, прошедших предварительную системную оценку, и ресурсы (сроки, учебные программы и так далее).

Формирование кадрового резерва производится согласно "Положению о формировании кадрового резерва" (приложение 10). Источником резерва кадров на руководящие должности компании являются руководящие работники и сотрудники аппарата управления.

На начальном этапе планирования решается проблема оценки готовности человека стать менеджером. Второй этап связан с оценкой управленческих способностей, индивидуальных особенностей руководителей, их способностей приобретать необходимые знания и навыки. Для повышения адекватности оценки используются психодиагностические методы, структурно - функциональные модели деятельности. Именно на этом этапе принимается окончательное решение об управленческой пригодности, основанное на знании основных противопоказаний.

На третьем этапе планирования индивидуальные цели согласовываются с целями конкретного подразделения и организации в целом, анализируются возможные направления развития, выделяются основные проблемы.

Процедура выявления проблем на первый взгляд может показаться достаточно простой, это сравнение уровня развития личностных характеристик менеджера с их нормативными значениями, достаточно сложно учесть взаимосвязи и взаимовлияния. Перечень проблем развития является результатом третьего этапа планирования.

В общие перечни мероприятий обычно входят различные формы стажировок, обучения, саморазвития. Например, обучение решению неструктурированных задач, доля которых возрастает по мере продвижения по уровням иерархии систем управления и зависит от класса управления.

Следующий четвертый этап включает:

определение возможных путей развития организации на 2 года;

выделение ключевых и типичных компетенций для каждого варианта пути;

определение зон пересечения различных компетенций; составление списка примыкающих должностей (то есть тех, требования к которым похожи более чем на 50%);

составление календаря критических точек в развитии компании (в соответствии с сезонностью корректировки принятых планов);

систематизация результатов аттестации в соответствии с ранжированными категориями;

выделение кадрового резерва по каждой из ключевых и типичных компетенций и по зонам пересечения;

составление матрицы карьерного пути.

Для интеграции в единое целое - комплексную целевую программу управленческого развития - перечней проблем и мероприятий осуществляется их структурирование. По мере накопления исходных данных, о конкретизации планов развития на различных управленческих должностях, о сопоставлении планируемых фактических показателях, процесс планирования упрощается, но повышаются требования к его информационной основе.

Следует отметить, что в рамках непрерывной, завершающейся лишь с окончанием управленческого пути программы развития, которая постоянно уточняется и корректируется, существуют подпрограммы, возникающие и завершающиеся за короткий срок. Они предполагают выполнение комплекса работ и достижение конкретной цели. Например, подпрограмма формирования уверенности в себе.

В связи с рассмотрением проблем планирования управленческого пути нельзя не отметить, что некоторые считают необходимым учитывать в планах помимо управленческого развития еще личные интересы, повышение культурного уровня, семейную жизнь, и контакты с друзьями.

Анализ эффективности реализации планов управленческого пути показал, что она в значительной степени определяется постановкой целей, стимулированием активного стремления к карьерному продвижению и качеством индивидуального планирования управленческого развития, определяемым возможностями психологического консультирования.

Успешная карьера, желаемый управленческий путь, имеется только у тех руководителей, которые качественно ее планировали.

Выявлены традиционные причины невыполнения планов:

цель определена недостаточно конкретно;

нереалистичная оценка времени, которое потребуется для достижения цели;

внутреннее сопротивление, вызванное тем, что цель противоречит ценностным ориентациям;

отсутствие побудительных мотивов (если речь идет о внешнем планировании карьеры);

незапланированные отклонения, внутрисистемные возмущающие воздействия;

внешние помехи.

Перечисленные причины должны лечь в основу превентивных мер таким (гибкое планирование, установление приоритетов, реалистичную оценку временных ресурсов, текущий контроль достижения подцелей).

Формирование и развитие управления карьеры менеджеров на основе внедрения предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием. В целом, усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении и реализации их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

## Заключение

В современном мире решение проблем управления карьерой менеджеров в значительной степени определяет темпы развития общества в целом. Все страны заинтересованы в повышении качественных характеристик менеджеров всех управленческих уровней и классов. Сегодня уже очевидно, что мало иметь в организации профессиональный и подготовленный персонал. Повышение эффективности управления любой организацией, всецело зависит от того, насколько разумно используется то богатство, та ценность, которую составляют профессиональные возможности людей.

При изучении теоретического и методического материала была выявлена первостепенная по значимости на сегодняшний день проблема отсутствия единого механизма управления карьерой менеджеров. Для решения этой проблемы в условиях глобальных изменений происходящих в организациях необходимо создание непрерывного процесса образования менеджеров и координацию совместных действий между руководителями организаций и менеджерами.

Нужен поиск новых форм мотивирования с ориентацией на дальнейшую профессионализацию и привлечение менеджеров к самоподготовке.

В практической рекомендации предпринята попытка соединения в единое целое метод "Ротации" (перемещения) и комплексную целевую программу управленческого развития. Для успешного функционирования организаций можно использовать в общей совокупности разные модели, программы развития управленческого персонала. Необходимо искать оптимальные пути решения проблемы управления карьерой.

Формирование и развитие управления карьеры менеджеров на основе внедрения предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Знание законов формирования управленческого персонала, индивидуального управленческого развития, путей оптимизации карьеры обязательное условие для успешного управлении карьерой менеджеров.

Неизменным остается только основное условие успеха в управленческой карьере - это согласование личных карьерных целей с целями организации.

## Библиографический список

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. - М.: Народное образование. № 4, 1995. - 160с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. - 4-е изд., стер. - М. Издательский центр "Академия", 2006. - 224с.
3. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. Пособие. - М.: Экономика, 1998.
4. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Генов Ф. Психология управления. - М.: Прогресс, 1982. - 422с.
6. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. - М.: Мастерство, 2002. - 288с.
7. Дружинин В.В., Конторов Д.С. О системном подходе к проблемам управления. - М.: РИ АН СССР. 1977.59 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2001.
9. Зазыкин В.Г., Чернышев А.М. Менеджер: психологические секреты профессии. - М., 1992. - 168 с.
10. Интернет ресурс: rambler.ru.
11. Кабанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с. - (Высшее образование).
12. Коноваленко М.Ю. Моделирование деловой карьеры. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2007. - 176с.
13. Латыш Н.Г. Карьера менеджера. Сборник. - Сургут. АИИК "Северный дом", 1991. - 143с. - (Серия "Мир делового человека").
14. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. - СПб.: Питер, 2003. - 352 с.: ил. - (Серия "Теория и практика менеджмента").
15. Морозов А.В. Управленческая психология: Учебник. - 3-е изд. - М.: Академический Проект, 2006. - 288с. - (Gaudeamus).
16. Молл Е.Г. Руководитель строительного производства. - М.: Стройиздат, 1991.201 с.
17. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. - М.: Издательский центр "Академия", 2007. - 240с.
18. Петрушин В.И. Психология менеджмента. Учебное пособие для колледжей. - М.: Институт практической психологии, 1996. - 235с.
19. Платонов К.К. Структура и развитие личности. - М.: Наука, 1986. 255 с.
20. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: 1992.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. И доп. - М.: Бизнес - школа "Интеллект - Синтез", 2000.
22. Шумахер Г. Издержки на персонал. Кадры персонал. - 1994, № 6.