

Факторы, обеспечивающие карьерную успешность (по Е.Г. Молл)

1. Активность и надситуативная активность
 - Выход за рамки должностных, служебных и гражданских обязанностей (например, обращение и письма к вышестоящим руководителям);
 - Проявление своих возможностей во всех ситуациях (в том числе с помощью физической и психологической подготовки);
 - Стремление к расширению, совмещению обязанностей, концентрации власти;
 - Использование нетрадиционных средств (например, получения и использования информации);
 - Чрезвычайные усилия, связанные с физической формой, имиджевыми характеристиками.
2. Пассивная (к изменяющимся условиям – на основе способности к адаптации - адаптивности) и активная адаптация (существенные изменения организационной среды в соответствии с управленческой концепцией менеджера, его ценностными ориентациями, установками, стилем управления, видением стратегии развития организации, личными предпочтениями). Успешность достижения карьерных целей в заданные сроки связана с балансом пассивной и активной адаптации менеджера.
3. Радикальная ротация управленческих кадров (способ управленческой подготовки, предполагающий радикальные перемещения руководителей с одной должности на другую). Длительная работа менеджера на одном месте приводит к снижению мотивации, снижению гибкости мышления, стереотипизации решения проблем. Она становится нецелесообразной, если руководитель:
 - занимает должность, не препятствующую его творческому, управленческому развитию;
 - обладает личностными характеристиками, являющимися предпосылкой для неуспешности деятельности в новой должности;
 - отличается сниженными адаптационными возможностями (состояние здоровья, возрастные ограничения).

Управление карьерой

Управление карьерой включает в себя:

- планирование;
- обучение;
- консультирование;
- согласование организационных и индивидуальных карьерных моделей.

Существуют два основных подхода: самостоятельное планирование и организационное планирование.

Организационное планирование предполагает:

- 1) Проведение самооценки менеджера;
- 2) Выявление возможностей согласования квалификационных требований и возможностей продвижения сотрудников данной организации со знаниями, способностями, стремлениями менеджеров;
- 3) Разработку целей карьеры;
- 4) Формирование планов, стратегий, тактики реализации целей и т.п.

Проведение самооценки менеджера

Основные характеристики образа будущего управленческого пути:

1. *Длина должностного ряда* (количество планируемых ступеней – должностей или уровней иерархии системы управления). Среднее количество уровней – 3, индивидуальные планы включают от 1 до 8 уровней.

2. *Временные характеристики* определяются возрастными границами планирования. Обычно планирование осуществляется на период от 10 до 20 лет.
3. *Последовательность представлений о будущем.* Планируются ли "скачки" через уровни иерархии или нет.
4. *Длительность* (время предполагаемого пребывания на отдельных должностных уровнях).
5. *Скорость карьерного продвижения* (количество перемещений в единицу времени).
6. *Разнообразие* (предполагаемые изменения сферы деятельности, системного окружения).
7. *Точность* (соответствие образа реально существующей иерархии системы управления – количество ошибок, неточностей).
8. *Адекватность* (соответствие характеристик образа вероятностной структуре замещения должностей). Вероятностная структура должна быть разработана отдельно.
9. *Ближайшая зона* (временной отрезок до начала первого на момент планирования должностного перемещения).
10. *Целостность образа* (организация образа в связи наличием конечной цели карьеры). Целостный образ предполагает, что могут изменяться отдельные элементы и соотношение между ними, но общая структура и конечная цель неизменны.

Общие закономерности формирования образа будущей карьеры:

1. В образе будущего отражаются характеристики прошлого, пройденного управленческого пути. Средняя реальная продолжительность работы на разных должностях определяет количество планируемых должностей и общую продолжительность планируемого периода.
2. Центральное значение для образа карьеры имеет конечная планируемая должность, цель управленческого развития. Она определяется управленческим возрастом, скоростью продвижения, занимаемой должностью (уровнем иерархии), количеством пройденных ступеней.
3. Более высокий уровень интеллектуального развития менеджера увеличивает продолжительность планируемого периода, при этом снижаются интенсивные характеристики (руководители смотрят дальше в будущее без чрезмерного оптимизма).
4. Под влиянием мнительности, подозрительности продолжительность планируемого периода сокращается. Беззаботность, восторженность повышает скорость планируемого продвижения.

Планирование карьеры

1. Оценка слабых и сильных сторон, способностей, склонностей
2. Анализ возможностей (экономические условия, рынок труда)
3. Выбор карьерных целей (долговременных – 5-10 лет, среднесрочных – 3-5 лет, краткосрочных – 1-3 года)
4. Реализация планов (исследование, инициирование, постоянное личное развитие)
5. Оценка результатов и коррекция планов (мониторинг прогресса, обратная связь, сравнение результатов и целей)

Принципы планирования карьеры:

1. от желаемого результата (цели) к средствам;
2. долгосрочное планирование с последующей конкретизацией;
3. обоснованность;
4. активный поиск ресурсов;
5. выявление оптимального пути.

Целевое управление карьерой в организации:

1. Самооценка менеджеров с целью выявления системы ценностей, на базе которой определяется предпочтительное направление развития личности и карьеры;
2. Разработка долгосрочных личных, профессиональных и управленческих целей. Анализ перспективных ситуаций, выявление факторов, препятствующих и способствующих достижению промежуточных целей.
3. Анализ системного окружения и выявление возможностей для развития карьеры.
4. Выявление условий, способствующих и препятствующих достижению целей (конкретизация п.3)
5. Анализ личных достоинств и недостатков.
6. Разработка альтернативных вариантов стратегии развития карьеры путем составления матрицы, отражающей сочетания положительных и отрицательных факторов внешней среды с сильными и слабыми сторонами личности менеджера.
7. Оценка реализуемости стратегии и корректировка целей (соответствие личности и стратегии).
8. Оценка и выбор предпочтительного варианта развития карьеры.
9. Выбор краткосрочных целей и разработка плана действий по их достижению:
 - карьерные цели менеджера должны быть полезны 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.
10. Внедрение плана развития карьеры, в том числе и путем его согласования с общим планом работы с управленческим персоналом, действующим в данной компании, что требует сотрудничества со службой управления персоналом.
11. Периодическая оценка реализуемости стратегии, т.е. установление несоответствия между планируемыми и фактическими результатами развития карьеры, определение причин и определение соответствия исходных предпосылок фактической ситуации.
12. Коррекция реализации плана управленческой карьеры.

Причины невыполнения планов:

- цель определена недостаточно корректно;
- 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.

Организация должна:

- обеспечивать менеджера ясной и четкой информацией об организационных целях и стратегии развития компании;
- предоставлять развивающие возможности (опыт);

- предлагать финансовую поддержку (компенсация затрат менеджера на поддержание своих профессиональных и управленческих навыков на уровне современных требований);
- обеспечивать время на обучение.

Этапы карьерного консультирования:

1. Оценка знаний, умений и навыков руководителя. Анализ особенностей его управленческой деятельности. Психодиагностика.
2. Оценка потребности в управленческих кадрах, системного окружения. Анализ статистических закономерностей построения карьеры в данной отрасли производства, организации. Прогноз изменения среды, в том числе рынка труда.
3. Анализ карьерных устремлений руководителя и установление конечной цели данного временного отрезка. Построение дерева целей.
4. Определение необходимых действий (обучение, подготовка, перемещения и т.д.) с учетом имеющихся ресурсов и промежуточных уровней иерархии системы управления.
5. Контроль и коррекция выполнения плана.