

## Тема 2. Личность и организация

### 2.1. Психологические типы людей и типы поведения в организации

Деятельность организации может быть представлена как совокупность деятельности ее элементов, которыми могут быть отдельные группы, личности и подразделения. *Личность является главным субъектом ОП.* Сведения об индивидуальных различиях людей и знание механизма влияния на эффективность их деятельности, на взаимоотношения с коллегами способствует пониманию людей в организации.

*Человек* – живая система, представляющая собой единство физического и духовного, природного, т.е. данного от рождения, и социального, наследственного и прижизненно приобретенного. Это живое существо, наделенное духом и разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия труда и пользоваться ими.

*Человеческий индивид* – это единичное природное существо, представитель вида *Homo sapiens*, носитель индивидуальных черт.

*Личность* – целостный человек в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им функций; совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет его с обществом и характеризует как члена макросоциума.

*Индивидуальность* – совокупность индивидуальных свойств и взаимосвязей между ними, отражающая неповторимость и уникальность данного человека.

*Работник* – лицо, работающее по трудовому договору (контракту).

Личность следует рассматривать как самостоятельную систему со своей внутренней структурой. Формальный подход выделяет четыре **базовых интегральных параметра личности**: темперамент, стиль познания/мышления, способности (включая интеллект), характер в их взаимодействии.

**Темперамент** – характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности (темп, ритм, интенсивность психических процессов и состояний). Учение Иммануила Канта о четырех основных типах темперамента, восходящее к Гиппократу, выделяет следующие характеристики этих типов:

**сангвиник** – живость, быстрая возбудимость, легкая сменяемость эмоций;

**холерик** – быстрота действий, сильные, быстро возникающие чувства;

**меланхолик** – повышенная впечатлительность и относительно незначительное внешнее выражение чувств;

**флегматик** – медлительность, спокойствие, слабое проявление чувств вовне.

**Психологических типов людей** существует большое количество. Чаще всего выделяют две большие группы: **экстраверты**, это тот тип личности, который ориентирован в своих проявлениях вовне, на окружающих; и **интроверты**, ориентированные вовнутрь или на себя. Каждый из них подразделяется на пассивный и активный типы. Следовательно, людей делят на следующие четыре группы: активный экстраверт, пассивный экстраверт, активный интроверт и пассивный интроверт.

**Активные экстраверты** – это самые инициативные и наиболее предприимчивые люди, которым свойственно желание изменить, скорректировать жизнь и как можно более сильно в ней самоутвердиться. Это прирожденные руководители, упорные и порывистые. Зачастую у этих людей нет психологических комплексов. Они не любят продумывать и строить долговременные планы – это не их сфера. Они практически не подвержены болезням.

**Пассивные экстраверты** – хладнокровные наблюдатели, часто находятся на вторых ролях, но всегда около лидеров. Это прирожденные помощники, соратники, доверенные лица, заместители всех мастей и рангов, это костяк неистребимого чиновничьего племени. Они не сторонники

кардинальных изменений и принятия ответственных решений – для них это невероятное деяние. Они обожают досконально и обстоятельно разбираться в любой ситуации, подсчитывать и систематизировать.

**Активные интроверты** – это вечные ученики жизни. Как и все интроверсированные личности, активные интроверты охотно фокусируются на своем внутреннем мире, но при этом стремятся его пополнить, более того, временами совершать в нем перестройку. Активные интроверты готовы обучаться в любое время и в любом месте. Они неповторимые источники неосуществимых идей, мечтатели и фантазеры.

**Пассивные интроверты.** Людей этой подгруппы много в рядах фанатиков всех мастей, в особенности среди религиозных фанатиков. Не идеологизированные пассивные интроверты – обычно это люди покладистые и даже душевные. Но, ровно до того момента, пока не будет совершена попытка насильно вывести их из обыкновенной для них психологической позиции. Этому типу людей предначертано довольствоваться простыми радостями семьи и дружбы, чем свирепо сражаться за место под солнцем. Ибо альтернатива для пассивных интровертов – это экстатическое (от слова «экстаз») подчинение какому-то лидеру, какой-то философии или же религии, а поэтому жизнь их протекает на весьма низком уровне самоосознания.

Основные типы поведения человека в организации.

Каждый тип поведения характеризуется, во-первых, объективными и субъективными мотивами, во-вторых, пониманием его необходимости, и в-третьих, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации.

**Первый тип (преданный и дисциплинированный член организации)** полностью принимает ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входило в противоречие с интересами организации. Он искренне старается

быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

**Второй тип («приспособленец»)** не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке, для того чтобы добиться повышения заработной платы. Такой человек живет по принципу: «Рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше».

**Третий тип («оригинал»)** приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. Например, приходит на работу в 8.00 (Киричева И.В.). В данном случае человек может породить много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и дать им свободу в выборе форм поведения, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

**Четвертый тип («бунтарь»)** не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны

организации. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

## **2.2. Вхождение человека в организацию**

Вхождение человека в организацию - это особый, очень сложный и чрезвычайно важный процесс, в успехе которого заинтересован, как сам человек, так и организация. Быть членом организации совсем не одно и то же, что входить в организацию, становиться ее членом.

Процессу вхождения человека в организацию всегда сопутствует решение нескольких проблем:

- проблема адаптации человека к новому окружению, решение которой не всегда проходит успешно, так как требуется правильное взаимодействие обеих сторон: человека и организационного окружения;
- проблема коррекции или изменения поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию;
- проблема изменений и модификаций в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора.

От решения данных проблем зависит не только то, сможет ли человек войти в организацию, но и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением, а, следовательно, то, насколько успешно будет осуществляться стратегия.

**Адаптация** - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Одна из важных проблем кадровой работы в организациях при привлечении персонала – управление адаптацией, т.е. оказание помощи в адаптации со стороны организации.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Степень включения человека в организацию, успешность или не успешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации. Входя в организацию, человек сталкивается со многими нормами и ценностями, узнает о них от коллег, из проспектов и учебных материалов, от лиц, не являющихся членами организации. Человек может принять все нормы и ценности организации, может принять часть из них, может не принять их совсем. Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены

на две группы: безусловно необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но не безусловно необходимые нормы и ценности. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- **отрицание** (не принимаются никакие нормы и ценности);
- **конформизм** (принимаются все нормы и ценности);
- **мимикрия** (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей). На работу пришел вовремя, однако трудится с прохладцей, отлынивает от своих обязанностей;
- **адаптивный индивидуализм** (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо же не принимаются полностью).

Первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются главные составляющие основы поведения, может быть выделено четыре предельных типа поведения человека в организации, которые представляют собой матрицу типов включения человека в организацию (рис. 2.1).

Нельзя сказать, что какой-то из этих типов лучше, так как оценка принципиально зависит от того, в какую организацию входит человек. В бюрократических организациях, в организациях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, где не требуется изобретательности,

самостоятельности и оригинальности поведения, организацией может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях, где индивидуальность поведения может давать свои положительные результаты, адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь восприятия человеком системы норм и ценностей организации.

Приемлет	Отношение к нормам организации	Не приемлет
Преданный и дисциплинированный член организации		«Оригинал»
«Приспособленец»		«Бунтарь»

Рис. 1. Матрица типов включения человека в организацию

### 2.3. Ролевое поведение в организации

Для анализа степени включения индивида в различные группы, а также изучения положения, которое он занимает в каждой из них, его функциональных возможностей по отношению к каждой группе, используются понятия социального статуса и социальной роли.

**Социальный статус** – ранг или позиция индивида в группе или группы во взаимоотношениях с другими группами (возможен синоним «социальная позиция»). **Статус** – это мера признания и принятия личности ее участниками. Иерархия статусов (система статусов) определяет положение человека по отношению к другим участникам группы. Лишение статуса является важным событием для большинства людей, т.к. человек как бы «теряет свое лицо» в обществе. Если менеджерам удастся связать статус работника с действиями по достижению целей компании, мотивация сотрудников, направленная на решение задач организации, резко возрастает.



Существует формальный статус, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальный статус роли, который придается ей окружающими людьми. Формальный статус роли говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли (особыми личностными чертами, либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли, например, декан биологохимического факультета ИвГУ Клюев М.В.), либо же неформально определенными значениями и влиянием роли в организации (заведующий кафедрой физкультуры ИвГУ Дорошенко А.Л., влияние которого определяется личными взаимоотношениями с ректором – эффект фаворитизма). Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда даже и ниже формального (умер декан социолого-психологического факультета и его молодой преемник «получил» гораздо менее значимый статус).

**Роль** - понятие, обозначающее ожидаемое поведение человека в определенной жизненной ситуации, соответствующее занимаемому им положению. Если статус - это сами функции, права и обязанности, то социальная роль - это ожидание поведения, типичного для людей данного статуса в данном обществе. Роль отражает положение человека в социальной системе, его властные полномочия и ответственность. Роль индивида дает другим людям представление о его поведении.

Таким образом, понятие «роль» дает хотя и достаточно полное, но все-таки не всеохватывающее описание черт личности. Роль значительно уже

статуса, к которому она привязана. Каждый статус обслуживается своеобразным веером, то есть совокупностью ролей.

Социальная роль - это нормы поведения человека, занимающего определенный статус. Существуют следующие разновидности ролей:

- психологические или межличностные (в системе субъективных межличностных отношений). Категории: лидеры, предпочитаемые, не принятые, аутсайдеры;
- социальные (в системе объективных общественных отношений). Категории: профессиональные, демографические.
- активные или актуальные - исполняемые в данный момент;
- латентные (скрытые) - человек потенциально является носителем, но не в данный момент
- конвенциональные (официальные);
- стихийные, спонтанные - возникают в конкретной ситуации, не обусловленные требованиями.

Любая роль имеет структуру:

- модель поведения человека со стороны общества;
- система представления человека как он должен вести себя;
- реальное наблюдаемое поведение человека, занимающего данный статус.

В случае рассогласования этих компонентов возникает ролевой конфликт. **Ролевой конфликт** – это, во-первых, ситуация, в которой индивид, занимающий определённый статус, сталкивается с несовместимыми ожиданиями; во-вторых, необходимость удовлетворять требования двух или более несовместимых ролей.

Существуют следующие виды конфликтов:

- **Межролевой (интерролевой) конфликт.** Человек является исполнителем множества ролей, требования которых не совместимы или у него нет сил, времени выполнять эти роли хорошо. В основе этого конфликта лежит иллюзия, что человек со всем сможет справиться. Например, исполняя

должность главного инженера предприятия, человек хотел защитить и кандидатскую диссертацию.

- **Внутриролевой (инtrarолевой) конфликт.** Когда к исполнителю одной роли предъявляются разные требования представителями разных социальных групп. Например, руководство предприятия требует от начальника цеха выполнения плана в сжатые сроки, а рабочие за это – повышения зарплаты. Пребывание внутри ролевого конфликта очень опасно для личности.

Менеджеры исполняют множество разных ролей, поэтому они должны развивать в себе адаптивность, то есть умение демонстрировать ролевую гибкость, быстро переходя от одной роли к другой, так как они работают и с подчиненными, и с вышестоящими руководителями, выполняют как технические, так и социальные виды деятельности.

В ходе ролевого обучения формируется ролевое поведение личности, характерное для ее статуса.

**Ролевое поведение** - фактическое поведение индивида в группе, детерминированное его статусом и соответствующей этому статусу определенной социальной ролью, то есть исполнение индивидом определенной социальной роли, в соответствии и в зависимости от его представлений относительно требований этой роли. (Пример проведения деловой игры в Одесском институте народного хозяйства, когда роль «директора» была поручена студенту из Конго).

Необходимыми условиями успешного ролевого поведения являются ясность и приемлемость роли. При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли может быть затруднено противоречиями, порождаемыми самой ролью. В то же время в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации, так как она способствует развитию самостоятельности, обучению работников, расширяет сферу принятия решения и развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по

отношению к организации. Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, будет зависеть степень вероятности возникновения конфликтных противоречий, нарушающих взаимодействие человека и организации.

*Основные причины, приводящие к возникновению конфликтов:*

- выполнение работником нескольких ролей, взаимоисключаемых в отдельные моменты;
- наличие противоречивого распоряжения или противоречивой задачи;
- противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;
- изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием вознаграждения;
- перегрузка роли, когда задания сотрудника выходят за рамки роли.

Противоречия и конфликты, возникающие при исполнении ролей, могут быть устранены за счет:

- 1) изменения работы (содержания и способа осуществления роли);
- 2) развития человека (повышения квалификации и т. д.);
- 3) ролевых перестановок работников.

#### **2.4. Личностное деловое поведение. Факторы и характеристики делового поведения**

У каждого работника складываются свои личностные установки на определенный тип делового поведения. Они имеют как глубокие психологические причины, складывающиеся в результате воспитания, обучения, окружения и т.д., так и ситуативные причины, связанные непосредственно с работой и правилами в данной организации.

Установки можно охарактеризовать как зависимость, во-первых, от собственных желаний («хочу»), во-вторых, от осознания возможностей

(«могу»), в-третьих, от определенных требований («надо»), в-четвертых, от усилий в достижении целей («стремлюсь»). Они могут быть устойчивыми или превратиться в свою противоположность, став психологическим барьером на пути профессиональной деятельности.

**Деловое поведение** - система поступков индивида, связанная с реализацией его деловых интересов и включающая взаимодействие с партнерами, клиентами, руководителями, подчиненными, коллегами.

*Факторами* делового поведения являются: деловое общение, установление взаимоотношений и принятие решений, способствующих деловому успеху.

К *характеристикам* делового поведения относятся:

- **инициативность** заключается в способности работников творчески подходить к делу, находчиво и оперативно использовать обстоятельства, выбирать наилучший вариант достижения цели, давать встречные предложения, советы, стремясь сделать работу интереснее, быстрее, качественнее;
- **исполнительность** заключается в умении работников доводить дело до конца, работать добросовестно, аккуратно, точно, экономно, дисциплинированно, и находиться в состоянии трудовой активности длительное время;
- **инертность** заключается в имитации работником своей работы, подчинившись требованиям руководителя фирмы.<sup>10</sup>

В подразделениях всегда находятся инициативные и исполнительные работники в «чистом виде», но чаще всего инициативность и исполнительность как-то сочетаются. Однако бывают ситуации, когда инициативный работник может стать инертным, если его инициатива никому не нужна.

## 2.5. Персональное развитие в организации. Социализация. Карьера

Персональное развитие в организации предполагает создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала работника. Структура личностного потенциала состоит из следующих элементов:

- квалификационного потенциала или профессионализма (профессиональные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность);
- психофизиологического потенциала (генетические задатки, темперамент, эмоционально-волевая сфера, работоспособность);
- творческого потенциала (интеллектуальные, познавательные способности);
- коммуникативного потенциала (способности к общению, сотрудничеству и взаимодействию);
- нравственного потенциала (ценностно-мотивационная сфера, идейно-мировоззренческие ориентации).

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

**Социализация** - это процесс становления личности. Социализация предполагает:

- усвоение человеком общественно выработанного опыта, отношений к миру, социальных норм, ролей, функций;
- активную переработку человеком этого общественного опыта с точки зрения своих внутренних позиций;
- становление у человека образа «Я» и выработку собственного мировоззрения;
- участие и вклад человека в дальнейшее развитие духовных ценностей;
- воспроизводство человеком социальных связей в своей активной деятельности.

Под **карьерой** понимают активное продвижение человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. Карьеру трактуют как движение

человека в пространстве организационных позиций, предполагающие последовательную смену функций, статуса, социально-экономического положения. То есть карьера это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации.

Одно из важнейших решений, которое принимает человек в жизни, — это выбор карьеры.

Предложил теорию выбора карьеры и исследовал ее Джон Л. Голланд. Он уверен, что этот выбор не случаен, а представляет собой выражение личности. Кроме того, достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия его личности обстановке работы.

Наиболее важно здесь верно поставить цели, так как в зависимости от этого человек решает, что для него наиболее приемлемо и полезно. В качестве цели может служить, например, получение широких полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Но необходимо при этом помнить, что наличие целей само по себе не обеспечивает автоматического решения всех проблем. У человека или организации цели бывают разными: одни имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений, другие имеют временный характер.

Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по карьерной лестнице. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная* карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития:

- обучение;
- поступление на работу;
- профессиональный рост;
- совершенствование индивидуальных профессиональных способностей;
- уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

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

- 1) вертикальное;
- 2) горизонтальное;
- 3) центростремительное.

1. Само понятие карьеры часто связывают с ее вертикальным направлением, так как именно оно предусматривает подъем на более высокую степень структурной иерархии.

2. При горизонтальном направлении развития карьеры перемещение осуществляется либо в другую функциональную область деятельности, либо на выполнение *определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре*. К горизонтальной карьере относят также расширение или усложнение задач на прежней ступени.

3. Наименее очевидным, но во многих случаях весьма привлекательным для сотрудников является центростремительное направление развития карьеры, под которым понимается движение к ядру, т.е. руководству организации. Это выражается в доверительных отношениях, предоставлении неформальной информации, выполнении отдельных важных поручений руководства, приглашении работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера и т.д.

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

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;



- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры, формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Плохая постановка работы с персоналом, отсутствие планирования и контроля карьеры в коллективе, как показывает практика, приводит к тому, что зачастую работники не знают и не видят своих перспектив в данной организации и могут прекратить трудовые отношения с ней.

В отечественной литературе на сегодняшний день различают шесть **основных этапов развития карьеры** человека: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный.

*Предварительный* этап включает среднее, среднее профессиональное и высшее образование и длится обычно до 25 лет. В этот период происходит поиск работы, удовлетворяющей потребности человека и отвечающей его возможностям.

Как только рабочее место найдено, процесс трудоустройства завершен, начинается период самоутверждения личности, человек заботится о безопасности существования. Этап *становления* длится около пяти лет (от 25 до 30) и включает в себя:

- освоение выбранной профессии;
- приобретение необходимых навыков;
- формирование и повышение квалификации.

Человек продолжает заботиться о безопасности существования, о здоровье, кроме того, появляется потребность к установлению независимости. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Следующий этап — этап *продвижения* — обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации и происходит продвижение по службе. Человек накапливает практический опыт, навыки. Начинается самовыражение как личности и растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности. Усилия работника сосредоточены на увеличении размеров заработной платы и заботе о здоровье.

Этап *сохранения* длится от 45 до 60 лет и характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. На этот этап приходится пик квалификации, ее совершенствование происходит уже в результате активной деятельности и специального обучения, самое время для подъема по служебной лестнице. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется самоуважение и заслуженное уважение окружающих, как достигшего своего положения честным трудом. Несмотря на то, что многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода. Кроме того, у работника появляется потребность передать свои знания молодежи.

Этап *завершения* длится от 60 до 65 лет. Это период подготовки к уходу на пенсию, когда идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Этот период характеризуется кризисом карьеры. Люди получают все меньшее удовлетворение от работы и испытывают психологический и физиологический дискомфорт. В то же время самовыражение и уважение к себе и другим достигает наивысшей

точки за весь период карьеры. Человек заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится найти и другие источники дохода, которые компенсировали бы потерю заработной платы при уходе на пенсию.

На последнем, *пенсионном* этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляются условия для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации. Стабилизируется самоуважение.

## 2.6. Управление деловой карьерой

В начале 1970-х гг. многие американские компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой. Одной из главных задач такой программы является определение этапов продвижения работника по службе, помощь в раскрытии всех его способностей и наилучшем их применении на практике.

Как правило, человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и возможностях, зависящих от социально-экономических условий. Поэтому нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. Иначе мотивация поведения становится слабой. Человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как временное место до перехода на новую, более перспективную работу.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Нельзя считать целью только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В частности, в качестве целей карьеры часто называют желание иметь работу или должность, которые:

- отвечали бы самооценке, желательны в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- увеличивают профессиональные возможности человека и развивают их;
- имеют творческий характер;
- позволяют достичь определенной степени независимости;
- дают возможность продолжать активное обучение;
- одновременно позволяют заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры — процесс непрерывный.

Одним из ключевых моментов управления является планирование *кадрового резерва*. Планирование кадрового резерва имеет целью прогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

*Основные этапы* процесса формирования резерва кадров в отечественных организациях следующие:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;

- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

*Основными критериями* при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

Источники формирования резерва кадров это квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Во многих организациях уже сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Отбор кандидатов должен проводиться на конкурентной основе, как правило, среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование.

Большинство людей относится к своей карьере достаточно пассивно и склонно к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались другими людьми, поэтому создание в организации программы управления продвижением по службе имеет большое значение.