

# **Модуль 2. Персональная эффективность и самоменеджмент.**

## **Тема 2. Самоменеджмент: управление карьерой**

## **Вопросы лекции**

- 1. Самоменеджмент: концептуальные подходы.**
- 2. Управление личной карьерой.**
- 3. Общая модель качеств современного менеджера**

## Вопрос 1

# САМОМЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ

*Прежде, чем управлять другими, научись управлять собой*

## САМОМЕНЕДЖМЕНТ

- целенаправленное и последовательное использование особых методов для организации личной работы в повседневной практике с целью оптимального использования личного времени и своих возможностей, сознательного управления течением жизни и преодоление внешних обстоятельств как в профессиональной деятельности, так и в личной жизни.

**Основная цель самоменеджмента** состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

# Концепция самоменеджмента Л.Зайверта

**Самоменеджмент** — это последовательное и целенаправленное применение испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального, осмысленного использования своего времени.

**Цель самоменеджмента** — максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности.

Обозначены пять функций: 1 – постановка целей (анализ и формирование личных целей); 2 – планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности); 3 – принятие решений (принятие решений по предстоящим делам); 4 – реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса для осуществления поставленных задач); 5 – контроль (самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей)).

# Концепция самоменеджмента М.Вудкока и Д.Френсиса

Построена на идее ограничений. Под ограничением понимают фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы “системы” организации в целом, группы или индивида. Теории ограничений предлагают в качестве быстрого и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития – изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Авторами определены соответствующие ограничения.

1. Неумение управлять собой.
2. Размытые личные ценности.
3. Смутные личные цели присущи менеджерам, не способным определять цели или стремящимся к недостижимым либо нежелательным целям.
4. Остановленное саморазвитие.
5. Недостаточность навыка решать проблемы.
6. Недостаток творческого подхода.
7. Неумение влиять на людей.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
9. Слабые навыки руководства.
10. Неумение обучать.
11. Низкая способность формировать коллектив.

# Концепция самоменеджмента В. Карпичева

В. Карпичев предпринял попытку обозначить контуры как бы междисциплинарной модели самоменеджмента, опирающейся на совокупность человековедческих наук.

Контуры модели очерчены следующими концептуальными положениями:

1. Острая необходимость в рациональной организации самодеятельности индивида, создании личностных предпосылок для выполнения управленческих функций вызвана все более усложняющейся человеческой деятельностью.
2. Самоменеджмент – система, к которой вполне подходит определение “управляемая анархия”.  
Самоменеджмент направлен на субъект управления и раскрывается такими понятиями, как самоуправление, самоорганизация, саморегуляция, самовоспитание.
3. Самоменеджмент – это многоуровневый процесс самодеятельности, возвышения личности.
4. Самоменеджмент предполагает опережающее отражение действительности. Для него характерно управление по слабым сигналам, ориентация на стратегические неожиданности.
5. Самоменеджмент – это способ организации жизни.
6. Самоменеджмент всегда ситуативен, разрушает любой стереотип, порой алогичен. Это – искусство открывания себя в мире, следовательно, всегда тайна, прикосновение к которой увлекательно и бесконечно.

# Концепция самоменеджмента В. Андреева

Она основана на стремлении к саморазвитию в себе творческой личности.

Центральная идея концепции состоит в выделении в качестве интегральной обобщенной характеристики современного менеджера, творческого характера его личности, т. е. личности, способной к непрерывному саморазвитию и самореализации в одном, а чаще всего в нескольких видах профессионально-творческой деятельности.

В качестве исходной позиции для саморазвития выделяется определение своего типа творческой личности. С этой целью предлагаются 18 характеристик различных творческих типов личности менеджера, а именно: 1) целеустремленный, но не фанатичный; 2) эврист, генератор идей, но не прожектор; 3) решительный, но не авантюрист; 4) гибкий, но не демагог; 5) требовательный, но не жесткий; 6) независимый, но не самоуверенный; 7) энергичный, но не суетливый; 8) авторитетный, но не авторитарный; 9) оптимист, но не клоун; 10) практик, но не прагматик; 11) принципиальный, но не придирчивый; 12) коммуникабельный, но не болтливый и не демагог; 13) лидер, но не карьерист; 14) новатор, но не технократ; 15) конкурентоспособный, но не стяжатель; 16) интеллигентный, но не интеллигентствующий; 17) революционер, но не популист; 18) реформатор, но не волокитчик.



# Концепция самоменеджмента А. Хроленко

Концепция самоменеджмента основана на идее культуры деловой жизни, постижение которой и является целью самоменеджмента. Через определение культуры автор концепции А. Хроленко раскрывает структуру целевых ориентиров самоменеджмента, которые проявляются в умении жить в согласии с другими, вести беседу и организовать совещание, писать личные и деловые письма, слушать и слышать человека, организовать свою жизнь и отдых. В соответствии с таким пониманием самоменеджмент представляет собой набор полезных сентенций, рассуждений и практических деловых советов для повышения своего уровня деловой культуры в различных ее аспектах.

Связь самоменеджмента с деловой карьерой прослеживается в том, что расширение профессиональных возможностей личности в результате работы по совершенствованию своих деловых качеств создает основу для служебного роста. Как видим, и эта концепция самоменеджмента оказывает косвенное влияние на карьеру – через повышение делового потенциала работника. В то же время в ней отсутствует блок самооценки, что делает методические советы пригодными для “общего употребления” без учета возможностей и направленности конкретной личности

# Концепция самоменеджмента Б. и Х. Швальбе

Авторы концепции Бербель и Хайнц Швальбе в качестве центральной идеи выбрали связь карьеры с успехом. Именно ориентация на достижение успеха, т. е. результата деятельности, соотношенного с ожиданиями, системой ценностей, жизненными целями индивида, а также получающего положительную общественную и социальную оценку, служит главным мотивом продвижения по ступеням деловой карьеры.

Отметим справедливость наблюдения авторов, что люди, ориентирующиеся на успех, надеются прежде всего на свои деловые качества. Поэтому путь к успеху лежит через самопознание и совершенствование своих деловых качеств. Предлагая читателям ряд практических советов и методик по саморазвитию совокупности деловых качеств для достижения успеха, исследователи предостерегают: тренировка способностей, которые даны от природы, или совершенствование личностных качеств – это еще половина дела, важно уметь трансформировать результаты, добытые упорным трудом самосовершенствования, в деловой или профессиональный успех. Для этого необходима личная концепция деловой карьеры, объективно учитывающая собственные достоинства и недостатки и ориентированная на свои представления об успехе. Такая концепция может быть разработана на основе изучения ответов на следующие вопросы:

- какие усилия работник готов затратить для достижения успеха? готов ли он работать самостоятельно или под началом?
- в какой степени он готов рисковать ради успеха?
- какой путь более приемлем – предпринимательская или служебная карьера?

Таким образом, эта концепция ценна своей нацеленностью на успех как результат и критерий деловой карьеры.

## Вопрос 2

# УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ

# Понятие профессиональной карьеры

## Определение понятия «профессиональная карьера»

**Карьера** – это динамическое явление, постоянно развивающийся и изменяющийся процесс.

- **Карьера** – это иерархическое отражение пути продвижения человека на протяжении трудового периода или его отрезка, характеризуется временной продолжительностью занимаемых им должностей. Отражает профессионально-квалификационный рост работника, расширение и углубление его способностей; т.е. последовательное достижение определенных результатов развития сотрудника.

## Карьерные якоря (по Э.Шейну)

**Карьерный якорь** – движущий мотив, побуждающий людей предпринимать усилия по развитию своей карьеры; ценность, от которой индивид ни за что не откажется при выборе пути реализации карьеры



# Факторы формирования профессиональной карьеры



# Виды карьеры

Вертикальная - подъем на более высокую ступень структурной иерархии, сопровождающееся повышением уровня оплаты труда.

Горизонтальная - предполагает перемещение в другую область, расширение и усложнение задач или смену служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии.

Ступенчатая карьера - вид карьеры — совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

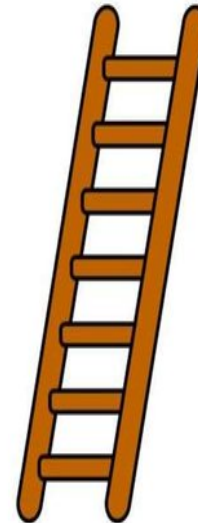
Скрытая (центростремительная) карьера - вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к руководству организации. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

# Модели профессиональной карьеры

**«Трамплин»** Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию.



**«Лестница»** Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.



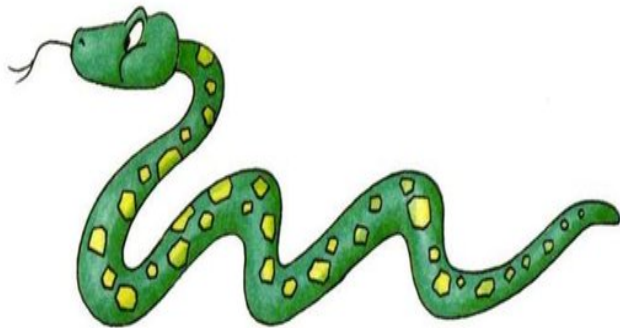
## Описание основных моделей карьеры

Модель карьеры	Краткое описание	Значение (преимущества и недостатки)
трамплин	<p>Длительный подъем по служебной лестнице с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний, навыков и пребыванием на этой должности в течение максимально возможного периода времени (20-25 лет).</p> <p>А затем - «прыжок с трамплина» - уход на пенсию</p>	<p><b>Основной недостаток</b> – создаются условия для кадрового застоя.</p> <p><b>Преимущество</b> – может быть вполне приемлема в условиях рыночной экономики для большой группы специалистов и служащих</p>
лестница	<p>Каждая ступенька - определенная должность, которую работник занимает в течение фиксированного периода времени (как правило, 4-5 лет). Такого срока вполне достаточно, чтобы войти в должность и проработать в ней с максимальной отдачей</p>	<p><b>Негативный аспект</b> – психологически неудобна для первых руководителей из-за их нежелания резко уходить с первых ролей.</p> <p><b>Позитивный аспект</b> – позволяет максимально полно использовать потенциал руководителя</p>



# Модели профессиональной карьеры

«**Змея**» Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне.



«**Перепутье**» Когда после определенного периода работы проводится аттестация и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника.



## Описание основных моделей карьеры (продолжение)

Модель карьеры	Краткое описание	Значение (преимущества и недостатки)
змея	Последовательная и сравнительно быстрая смена работником разных должностей по горизонтали (в каждой из них специалист пребывает не более 1-2 лет) с периодическим продвижением по вертикальной лестнице	<b>Недостаток</b> – модель теряет свою значимость и может иметь негативные последствия при несоблюдении принципа эффективной ротации кадров <b>Преимущество</b> – дает возможность удовлетворить потребность человека в познании и освоении функций управления, что предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления
перепутье	Пребывание работника в каждой должности в течение ограниченного срока (до 5 лет) с последующим прохождением аттестации, по ее результатам принимается решение о повышении, сохранении или понижении должностного уровня	<b>Ограничение</b> – по своей философии американская модель карьеры, где ставка на личный успех, что не всегда согласуется с коллективистскими установками в практике отечественного менеджмента <b>Преимущество</b> – срабатывает в современных динамичных условиях и западно-ориентированных компаниях

# Конфигурации карьеры

**Линейная карьера (целевая карьера).** Человек с самого начала трудовой деятельности выбирает понравившуюся ему область и на протяжении всей жизни поднимается по иерархической лестнице.



**Стабильная карьера.** Лицо, которое имеет стабильную карьеру, в молодости выбирает область деятельности и до конца остается в ней. Повышает уровень своего мастерства и имеет высокий доход, но не стремится продвигаться по иерархической лестнице.



**Спиральная карьера.** Человек с энтузиазмом погружается в работу, трудится и продвигается в своем ранге. При этом через 5-7 лет их интерес затухает, и он уходит на другую работу. Все повторяется заново.



**Кратковременная карьера.** Часто переходит с одной работы на другую. Сюда относятся неквалифицированные и недисциплинированные работники.



**Платообразная карьера (Монотонная карьера).** Работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению даже при наличии возможностей улучшения своего профессионального и материального положения.



**Снижающаяся карьера.** Человек неплохо начинает карьеру и добивается неоднократного повышения. При этом в его жизни происходит нечто непредвиденное (болезнь, злоупотребление алкоголем и т.п.), что снижает его качественный уровень работоспособности.



## Шестифакторная модель карьерной компетентности



## **Комплекс методик диагностики личностных карьерных мета-компетенций**

### **1. ОПРОСНИК «МОТИВАЦИЯ К КАРЬЕРЕ»**

(методика А. Ноз, Р. Ноз, Д. Баххубер, адаптация Е.А. Могилёвкина)

### **2. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ САМОЭФФЕКТИВНОСТИ**

(авторы М. Шеер, Дж Маддукс, адаптация А.В. Бояринцевой)

### **3. МЕТОДИКА «ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ»**

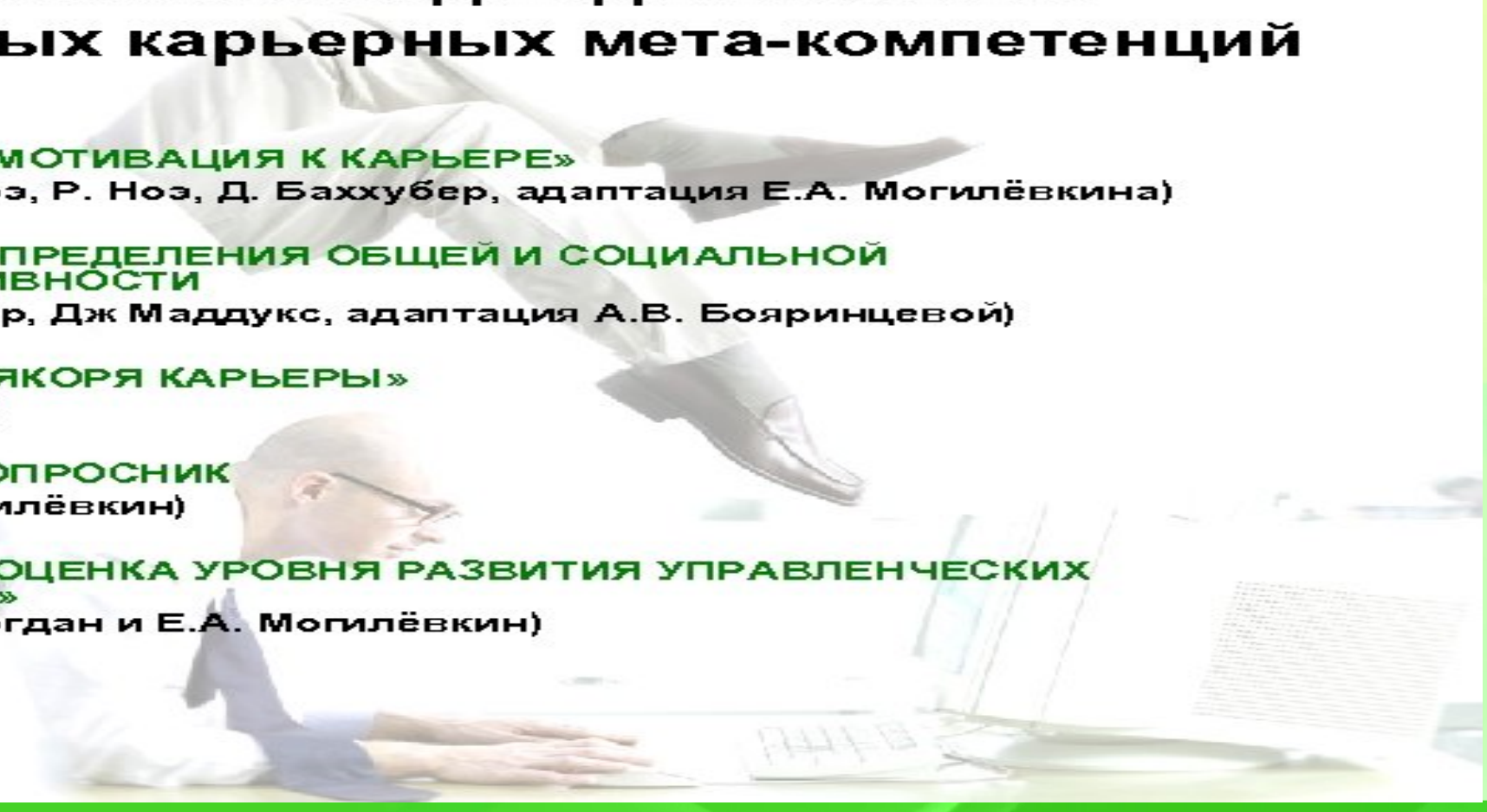
(автор Э. Шейн)

### **4. КАДРОВЫЙ ОПРОСНИК**

(автор Е.А. Могилёвкин)

### **5. МЕТОДИКА «ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ»**

(авторы Н.Н. Богдан и Е.А. Могилёвкин)



# Этапы карьеры

Этап карьеры	Возраст	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Безопасность, социальное признание
Становление	от 25 до 30	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Самоутверждение, независимость, здоровье, уровень зарплаты
Продвижение	от 30 до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения
Сохранение	от 45 до 60	Приготовление к уходу на пенсию, подготовка к смене вида деятельности	Самореализация, стабилизация независимости, интерес к др. источникам дохода
Завершение	от 60 до 65	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Сохранение уровня оплаты труда, удержание социального признания, рост уважения, интерес к др. источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности, размер пенсии, здоровье

# Карьерная стратегия и ее принципы

**Карьерная стратегия** — это способ построить карьеру таким образом, чтобы сам метод продвижения и организации деятельности обеспечивал оптимальное использование движущих механизмов и ослаблял действие любых факторов сдерживания и сопротивления. При таком понимании карьерной стратегии стратегической целью является обеспечение устойчивости карьерного процесса. Карьерная стратегия включает в себя цели, которые человек преследует в своей карьере, их сочетание с жизненными ценностями и основные принципы и правила реализации карьерных целей.

1

• **Принцип непрерывности.** Ни одна из достигнутых целей в карьере не может быть окончательной или служить поводом для остановки. Продвижение может замедляться или прерываться в связи с возникающими трудностями. На этот случай необходимо создавать ресурсный резерв (дополнительные знания, укрепление социальных связей, здоровья и т. д.).

2

• **Принцип осмысленности.** Любое карьерное действие должно быть целесообразным. Знание общих целей и особенностей движения обеспечивает оптимальность выбора маршрута. Осуществляемая деятельность должна быть социально продуктивной, только тогда продвижение будет поддержано средой.

3

• **Принцип соразмерности.** Скорость индивидуального продвижения должна быть соразмерна с общим движением в группе лидеров. Продвижение командой обычно надежнее.

4

• **Принцип маневренности.** Прямолинейное движение возможно только на полигоне или «чистой» трассе. Таких условий в карьере не бывает. Попытки двигаться на «высокой скорости» и «только прямо» всегда чреваты разрушительными столкновениями.

5

• **Принцип экономичности.** На конкретном поле всегда выигрывает способ деятельности, дающий наибольший результат при наименьших затратах ресурсов. Производительность повышается путем возвышения в мастерстве, при объединении усилий, повышении заинтересованности.

6

• **Принцип заметности.** Лучше, если человек, делающий карьеру, будет замечен раньше. Нередко талантливые люди неудачны в карьере в связи с незаметностью. Если результатом можно гордиться, его необходимо презентовать и пользоваться для этого любым удобным случаем

# Правила карьерной стратегии

1

• Ставить перед собой только реальные цели.

2

• Верить в свои возможности.

3

• Не терять времени на работу с неперспективным начальником, а сделаться нужным инициативному руководителю.

4

• Готовиться занять более высокооплачиваемое место, которое вскоре станет вакантным.

5

• Познать и оценить других, могущих способствовать своей карьере.

6

• Расширять свои знания, приобретать новые навыки.

7

• Составлять план на сутки и на всю неделю, в котором резервировать место для любимых занятий.

8

• Помнить, что все в жизни меняется: мы, наши знания, навыки, рынок, организация, окружающая среда и т. д.

9

• Нельзя жить одним прошлым.

10

• Надо увольняться, как только убеждаешься, что это необходимо.

11

• В поисках новой работы необходимо надеяться прежде всего на себя.

12

• В организации следует заявить о себе.



# Карьерные кризисы

## Классификация кризисов профессионального становления

Кризис учебно-  
профессиональной  
ориентации  
(14-17 лет)

Кризис  
профессионального  
выбора  
(16—18 лет)

Кризис  
профессиональных  
ожиданий  
(18—20 лет)

Кризис  
профессионального  
роста  
(23—25 лет)

Кризис утраты  
профессиональной  
деятельности  
(55-60 лет)

Кризис социально-  
профессиональной  
самоактуализации  
(40-42 года)

Кризис  
профессиональной  
карьеры  
(30—33 года)



# Карьерные кризисы (характеристика)

## Стадии карьеры и кризисы

Классификация кризисов профессионального становления

<b>Кризис (возраст, лет)</b>	<b>Факторы</b>	<b>Способы преодоления</b>
Кризис учебно-профессиональной ориентации (14-17)	Формирование профессиональных намерений, их реализация. Становление «Я-концепции». Случайные моменты жизни.	Выбор профессионального учебного заведения или способа профессиональной подготовки
Кризис профессионального выбора (16—18)	Неудовлетворенность профессиональным образованием, изменение социально-экономических условий жизни. Перестройка ведущей деятельности	Смена мотивов учебно-профессиональной деятельности, коррекция выбора профессии
Кризис профессиональных ожиданий (18—20)	Трудности профессиональной адаптации. Несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности	Активизация профессиональных усилий, корректировка мотивов труда, смена специализации
Кризис профессионального роста (23—25)	Неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьеры, а также зарплатой. Создание семьи, ухудшение финансового положения	Повышение квалификации, карьеры, смена места работы, вида деятельности. Семья, хобби.

# Карьерные кризисы (характеристика)

## Классификация кризисов профессионального становления

<b>Кризис (возраст, лет)</b>	<b>Факторы</b>	<b>Способы преодоления</b>
<b>Кризис профессиональной карьеры (30—33)</b>	<b>Стабилизация профессиональной ситуации. Неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом. Появление новых профессиональных ценностей.</b>	<b>Переход на новую должность или работу. Освоение новой специальности, повышение квалификации</b>
<b>Кризис социально-профессиональной самоактуализации (40-42)</b>	<b>Неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации. Недовольство своим социально-профессиональным статусом. Психофизиологические изменения. Профессиональные деформации</b>	<b>Переход на новый уровень выполнения деятельности, сверхнормативная социально-профессиональная активность. Переход на новую должность или работу. Смена профессиональной позиции. Создание новой семьи. Сексуальные увлечения.</b>
<b>Кризис утраты профессиональной деятельности (55-60)</b>	<b>Уход на пенсию и новая социальная роль. Новый способ жизнедеятельности. Сужение социально-профессионального поля. Уменьшение финансовых возможностей. Ухудшение состояния здоровья.</b>	<b>Социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности. Организация социально-экономической взаимопомощи пенсионеров. Вовлечение в общественно полезную деятельность</b>

# Карьерные кризисы (технологии преодоления)

## Технологии преодоления карьерных кризисов

**1. Гибкая интеграция субъектом карьеры позитивных и негативных сторон своего карьерного опыта** (прошлого, настоящего и будущего) с преобладающим акцентом на позитивные его стороны в контексте целостного жизненного пути – позитивное толкование своей жизни и карьерных достижений, выявление скрытых возможностей карьерных ситуаций, усиление их многозначности.

**Применяется метод возрастного шкалирования**, когда на шкале (прошлого, настоящего и будущего, начиная с 20 лет) предлагается нанести условные обозначения, фиксирующие незначительные, существенные и радикальные улучшения и ухудшения карьерного развития. Позитивные и негативные моменты указываются как относительно прошлого карьерного опыта, так и применительно к будущему. На основе этих записей над возрастной шкалой обозначается линия карьерного развития – в случае преобладания улучшения поднимается восходящий вектор, в случае ухудшения фиксируется регресс и спад карьерного развития.

# Гендерные различия в карьере

## Гендерные различия в карьере

Характеристика организаций по признаку различия «мужской» и «женской» культур

<b>«Мужская» культура</b>	<b>«Женская» культура</b>
<b>Особенности карьерного поведения</b>	
Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может заниматься воспитанием детей
Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Гендерные различия не влияют на занятие властных позиций
Жизнь ради работы	Работать, чтобы жить
Важными являются деньги и хорошие материальные условия	Важными являются мужчины и окружение
Надо стремиться всегда быть лучшим, нацеленность на максимальную реализацию своих претензий и амбиций	Ориентация на равенство без попыток казаться лучше других, нацеленность на оказание услуги
Ценится независимость, при решении сложных задач ставка делается на индивидуальные усилия	Приветствуется солидарность, в качестве способа решения сложных задач предпочтение отдается групповой интеграции

# Гендерные различия в карьере

## Гендерные различия в карьере

<b>«Мужская» культура</b>	<b>«Женская» культура</b>
Решения принимаются на основе рационального размышления	Решения принимаются с опорой на интуицию
Конфликт носит характер открытого и жесткого противостояния, которое, как правило, доводится до логического завершения	Конфликт чаще носит скрытый, латентный характер и его урегулирование осуществляется не силовыми методами, а в процессе дискуссий, переговоров
<b>Карьерные стратегии</b>	
Успех – единственное, что значимо в этой жизни, надо уважать тех, кто добился успеха	Качество жизни является важным моментом, надо сочувствовать тем, кто по тем или иным причинам не смог добиться успеха
Гуманизация труда рассматривается как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать успешную карьеру	Гуманизация труда понимается, прежде всего, как наличие постоянного внимания к сотрудникам и установление хороших, доброжелательных отношений между членами организации

# Гендерные различия в карьере

## Реализация мужской карьерной стратегии

Особенности карьерной стратегии мужчин	Рекомендации по реализации в практике трудоустройства и карьеры
Как правило, карьера <i>начинается с первых лет</i> работы в организации	Уже в процессе собеседования при трудоустройстве необходимо наметить и обсудить с работодателем перспективы карьерного роста
Карьера воспринимается как <i>достижение</i> престижных и <i>перспективных должностей</i>	Профессиональная и должностная карьера взаимосвязаны: получению более высокой должности предшествует период накопления профессионального опыта
Одним из важных условий успешной карьеры является <i>«трезвая оценка степени риска»</i> , то есть сознательное взвешивание шансов на успех или проигрыш	Риск означает альтернативу: прибыль или потерю, победу или поражение, соответственно, рискуя, необходимо быть готовым к проигрышу
Успешное профессиональное и должностное продвижение обеспечивается созданием и поддержанием <i>системы неформальных отношений</i> и возникающих на неофициальных уровнях информационных каналов	Модель эффективного делового поведения строится не только на основе неформального взаимодействия. Опасно выстраивать карьеру исключительно на основании родственных и дружеских связей – можно потерять друзей и осложнить отношения с родственниками
Развита потребность <i>объединения в команду</i> . Характерно « <i>групповое поведение</i> », принимаются во внимание личностные особенности членов группы, в том числе и негативные	В команде существует практика распределения ролей. Важно осознавать, какие роли заданы, и гибко перестраивать свое поведение в случае несоответствия роли и целей карьеры

# Гендерные различия в карьере

## Реализация женской карьерной стратегии

<b>Особенности карьерной стратегии женщины</b>	<b>Рекомендации по реализации в практике трудоустройства и карьеры</b>
Как правило, карьера <i>начинается отсрочено</i> через несколько лет после начала работы в организации	Необходимо заранее принять решение о сроке начала карьеры, продумать планы и варианты оптимального сочетания карьеры и семейной жизни
<i>Профессиональные и личностные проблемы четко разграничиваются</i> , в случае конфликта однозначно выбирается тот или иной путь	Такой взгляд «или – или» значительно суживает пространство действий. Целесообразнее находить варианты согласования всех позиций через решение не всех проблем целиком, а их отдельных частей
<i>Риск</i> оценивается в качестве принципиально <i>отрицательного момента</i> и означает потерю, опасность. Его стараются по возможности избегать	Рассчитанный риск оправдан. Рискуя, мы подчас приобретаем больше, нежели упускаем в случае осторожного поведения
В построении карьеры сознательно <i>избегают установления неформальных</i> взаимно полезных отношений	Мужской тип поведения для женщины менее выигрышен, чем разумное использование всего богатства возможностей, характерных для женского стиля поведения
<i>Не выражена потребность объединяться</i> в группы и побеждать всем вместе, так называемый «командный дух». Как правило, отсутствует опыт деятельности в составе команды	Можно и в составе команды сохранять свою индивидуальность, личный успех, помноженный на успех многих, существенно увеличивает шансы в карьерном продвижении



# Карьерная демотивация

## Карьерная демотивация (6 стадий)



# Карьерная демотивация (характеристики)

## Характеристика стадий карьерной демотивации

- **1 стадия** – сотрудники еще легко контактируют с коллегами, возрастает производительность труда, так как они пытаются справиться с затруднениями за счет более интенсивной работы
- **2 стадия** – поведение сотрудников носит демонстративный характер, при непосредственном общении с руководством склонны либо замыкаться в себе, либо занимать подчеркнуто оборонительную позицию. Качество работы пока остается вполне удовлетворительным.
- **3 стадия** – сотрудники стараются работать достаточно много и с хорошим качеством в надежде зарекомендовать себя с лучшей стороны, получить признание руководства и побудить к улучшению дел

## Характеристика стадий карьерной демотивации

- **4 стадия (переломная)** – производительность и качество труда снижается до минимально допустимого уровня: сотрудники выполняют свои обязанности, но инициативы не проявляют. Поворотный пункт, когда еще возможен переход к более благоприятному развитию ситуации. В случае нарастания демотивационных процессов есть опасность перехода к пятой стадии
- **5 стадия** – сотрудники пытаются максимально сузить границы своих обязанностей, начинают вести себя подчеркнуто вызывающе, заметно пренебрегая работой, деформируется система моральных ценностей, которой человек придерживался ранее, нарастает напряженность в межличностных отношениях в коллективе
- **6 стадия** – окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудники либо перейдут на другое место, либо будут относиться к работе как к каторге, либо начинают активно вредить организации изнутри

## Вопрос 3

# ОБЩАЯ МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

# Понятие менеджера

**Менеджер** — это тот, кто управляет другими людьми, отвечает за рациональное использование ресурсов (всех, которые ему даны), принимает управленческие решения и несет за них ответственность. Это специалист в области управленческой деятельности.

**Менеджер** - это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

# Функции современного менеджера

- **устанавливает связи** между отдельными операциями в организации;
- **обеспечивает выполнение** организацией ее основного предназначения;
- **осуществляет руководство** коллективом организации или подразделения;
- **выступает в роли лидера**, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, высокий профессионализм и положительные эмоции;
- **разрабатывает и реализует** стратегию и тактику деятельности организации;
- **несет ответственность** за результаты деятельности организации или подразделения;
- **обеспечивает интересы** лиц или органов, которым принадлежит организация;
- **выполняет роль** основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т. д.);
- **создает коллектив** и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами;
- **выступает в роли инноватора**, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау;
- **генерирует идею**, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины;
- **анализирует, оценивает сделанное**, намечает и реализует меры по улучшению положения дел; представляет организацию в различных мероприятиях.

Задачи  
менеджера

```
graph LR; A[Задачи менеджера] --- B[Обеспечение жизнеспособности своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка]; A --- C[Добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка]; A --- D[Систематически разрабатывать и внедрять в практику предприятия более совершенные формы бизнеса, проникать в новые отрасли и сферы.]; A --- E[Определять и достигать на практике цели, соответствующие интересам фирмы, исходя из запросов рынка и потребителя]; A --- F[Уметь в разумных пределах идти на риск.]; A --- G[Уметь овладевать возможностями ускоренной адаптации к особенностям рынка]; A --- H[Уметь предотвращать и успешно преодолевать кризисные явления в процессе деятельности организации];
```

Обеспечение жизнеспособности своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, несмотря на любые изменения рынка

Добиваться максимизации прибыли в конкретных условиях рынка

Систематически разрабатывать и внедрять в практику предприятия более совершенные формы бизнеса, проникать в новые отрасли и сферы.

Определять и достигать на практике цели, соответствующие интересам фирмы, исходя из запросов рынка и потребителя

Уметь в разумных пределах идти на риск.

Уметь овладевать возможностями ускоренной адаптации к особенностям рынка

Уметь предотвращать и успешно преодолевать кризисные явления в процессе деятельности организации

Личностные  
качества  
современного  
менеджера

Высокие моральные стандарты

Физическое и психологическое здоровье

Коммуникативность

Справедливость

Доброжелательность к людям

Выносливость в состоянии неопределенности или  
стресса

Выдержка в любой конфликтной ситуации

Интуиция

Приспособляемость к ситуации

Восприимчивость критики

Самокритичность

Оптимизм

Уверенность в себе

Авторитетность

Стремление к успеху и готовность работать для этого

Возраст и внешние данные

Сила воли, а также умение убеждать

Умение распределять обязанности и давать четкие  
указания

Умение стимулировать и мотивировать работников

Требовательность

Дисциплинированность

Инициативность

Легкость в общении

Тактичность и дипломатичность

**Профессиональные  
качества  
современного  
менеджера**

знание технологии производственного процесса и его функционирования

Знание основных законов и приемов, наук и теорий

Умение организовывать и планировать производство и реализацию продукции

ориентация на конкуренцию, на свободу выбора и хозяйственного маневра

наличие специальных знаний руководителя, психолога, воспитателя

высокая компетентность

широкий кругозор

рациональность и системность в работе

умение максимально концентрироваться

гибкость и рациональность мышления и действий

умение выражать свои мысли

Умение вести переговоры

самоменеджмент

контактность

коммуникабельность

умение расположить к себе людей

стремление к преобразованиям, нововведениям

готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных, потребность в постоянном получении новых знаний



# Модель современного менеджера



# Модель современного менеджера

Модель менеджера  
(по факторам человеческого капитала)



## Колесо личного успеха

Продолжай улыбаться  
своей судьбе, и она  
начнет улыбаться  
тебе в ответ



Не «сиди» на  
своей мечте —  
иди к ней!



Учись непрерывно, чтобы  
создавать будущее и  
не стать прошлым



Начинай все  
перемены с себя



## Новая модель менеджмента

Три набора навыков современного менеджера



## Современный менеджер

Переход к новой модели менеджмента



КЛАССИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ	НОВАЯ МОДЕЛЬ
<b>Управление активами</b>	<b>Управление способностями</b>
Фокус на цифры	Фокус на создание ценности
Иерархическая, линейная	Горизонтальная, сетевая, системная
Независимые функции	Взаимозависимые функции
Застывшая	Адаптирующаяся
Командуй и контролируй	Уполномочивание подчиненных
Рационализм и анализ	Интуиция и системный анализ
Избегание риска, обвинение за неудачи	Принятие риска, поощрение революционных идей и творчества



Легендарный лидер, трансформировавший GE

**Джек Уэлч**

Уроки  
лидеров



## Секреты победителей

7 стратегий эффективных и неэффективных людей



US\$ 500 млрд.

Капитализация  
рынка GE



US\$ 13 млрд.

1981

2000

Джек Уэлч  
назначен исп.  
директором GE

Джек Уэлч  
уходит  
на пенсию

7 пунктов программы  
Уэлча для менеджмента  
путем лидерства

1. Разработай видение для бизнеса
2. Измени культуру, чтобы достичь видения
3. Сократи иерархию
4. Сокруши бюрократию
5. Уполномочь подчиненных
6. Повысь качество и эффективность
7. Разрушь границы

### Эффективный человек

Автор: Стивен Ковей

Бери инициативу на себя, влияй на ход событий

Четко представь себе желаемую конечную цель

Делай в первую очередь главные вещи

Стремись к тому, чтобы все оказались победителями

Сначала стремись понять других и потом быть понятым

Создавай синергию

Постоянно совершенствуйся

### Неэффективный человек

Автор: Джон Ковей

1 Сомневайся в себе и обвиняй других, реагируй на события

2 Делай работу, не представляя себе ее конечного результата

3 Делай в первую очередь срочные вещи

4 Стремись к тому, чтобы одни выиграли, а другие проиграли

5 Прежде всего стремись быть понятым

6 Ищи компромисс

7 Бойся перемен и не учись

**БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!**