**Лекция 6-8. Феномен карьеры с позиции психологии и смежных наук, в контексте оказания психологической помощи населению. Основные теории и модели карьеры. Этапы карьеры в условиях негарантированной занятости (6 часов)**

**2.1. Карьера как социально-психологический феномен. Понятие «карьера»**

Вопросы концептуальных основ карьеры, а также практические рекомендации по управлению карьерой в последние три десятилетия освещаются в работах как зарубежных (С. Сиарс, У. Слокум, Д. Сьюпер, С. Шартл, Э. Шейн и др.), так и отечественных авторов (К.А. Альбуханова-Славская, А.С. Гусева, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, Р.Л. Кричевский, А.К Маркова, Е.В. Охотский, Ю.В. Синягин, Л.Д. Столяренко, Н.И. Турчинов, С.В. Шекшня, Н.Н. Мельникова, О.Е. Илгунова и др.)

Термин «карьера» многозначен. Этимология данного термина восходит к латинским словам «carrus» - телега, повозка и «currere» – бежать, итальянскому «carrierа» ­– бег, жизненный путь, поприще, французскому «cariere» – продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды

Следует развести понятия «карьера» и «карьеризм». До недавнего времени эти два понятия в России относились к одному моральному основанию, причем социально-негативному, т.к. желание «делать карьеру» означало осознанно стремиться к возвышению над другими людьми и противоречило советской идее социального равенства. В настоящее время карьеризм понимается как «карьерная агрессия», погоня за карьерой, стремление к личному благополучию, продвижению по службе в личных интересах, не считаясь с интересами дела.

Подходы к пониманию карьеры:

1. Карьера как род занятий, профессия (военная карьера и т.д.)

2. Карьера как продвижение, движение вперед, динамический процесс, последовательность состояний системы, динамика положения и активности личности в трудовой деятельности. При этом можно выделить 2 линии такого продвижения:

а) карьера как «профессиональное продвижение, профессиональный рост, переход от одних ступеней профессионализма к другим» [Маркова], как «поэтапное развитие способностей и функций человека как профессионала» [Илгунова];

б) карьера как «должностное продвижение, где на первый план выступает достижение определенного социального статуса, занятие определенной должности» [Маркова].

3. Карьера как индикатор успешности индивида: карьера как «путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения» [Ожегов, словарь русского языка]. [Бодалев].

4. карьера как согласованность личных и общественных потребностей, целей, ценностей, интересов. Так, Г.Б. Михайлова понимает карьеру как такое движение субъекта по службе в профессиональном совершенствовании, которое соответствует его ценностным ориентациям и в то же время в полной мере удовлетворяет интересы общества [Михайлова].

5. карьера как «жизнь в целом», жизненный путь человека (карьера как «активное движение человека в освоении совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни» [Управление персоналом в организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова].

6. акмеологический подход: карьера как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности, достижение личностного «акме» [Могилевкин], карьера как самоактуализация в профессии [Ладанов]

Традиционное понимание карьеры как трудового пути человека сменяется современным пониманием карьеры как жизненного пути, самореализации субъекта в профессиональной деятельности. Такое расширенное понимание позволяет посмотреть на жизнь и карьеру человека с точки зрения формирования его стиля жизни, жизненной философии, системы личностных ценностей и смыслов.

**2.2. Подходы зарубежных исследователей к изучению карьеры**

В зарубежной психологии можно обозначить следующие подходы к исследованию профессиональной карьеры: психодинамическая модель выбора карьеры (Е. Bordin, В. Nachmaan, S.S. Segel), теория происхождения профессиональных интересов (A. Roe), концепция «развивающей перспективы (E. Ginzberg, D.E. Super, P.L. Ackerman, M.E. Beier); теория «приспособления к работе» (R.W. Rice, D.B. McFarlin, D.E. Benne, J.B. Rounds, R.V. Dawis, L.H. Lofguist), теория выбора карьеры (J.L. Holland); концепция «подкрепления» и теория социального научения (A. Bandura, J.B. Rotter), раскрыты концепции профессионального развития Д. Сьюпера и Д. Холланда, модель поливариативной карьеры Д. Холла и Ф. Мирвиса и теория «карьерного якоря» Э. Шейна.

Д.Сьюпер

Согласно концепции Д.Сьюпера, важнейшей детерминантой профессионального пути индивида выступает его представление о своей личности в профессии, т.е. «профессиональная Я-концепция», которую он воплощает в серии карьерных решений. У каждого человека имеются способности, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не может поступиться, осуществляя выбор карьеры. В профессиональных предпочтениях и выбранном типе карьеры, по Д. Сьюперу, усматривается попытка человека ответить на вопрос: «Кто я?». При этом индивид часто реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

У каждого человека существуют определенные личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не может поступиться, осуществляя выбор карьеры. В этом плане Д. Сьюпер был одним из первых, кто заговорил о карьерных ориентациях как о смыслах, которые личность стремится реализовать при выборе и построении своей карьеры, и о совокупности установок, связанных с профессиональным опытом и профессиональной активностью

Д. Холланд

Среди зарубежных концепций одной из самых популярных в нашей стране также является типологическая теория Д. Холланда, согласно которой процесс профессионального развития подразумевает, во-первых, определение самим индивидом личностного типа, к которому он относится, во-вторых, отыскание профессиональной сферы, соответствующей данному типу, и в-третьих, выбор одного из четырёх квалификационных уровней этой профессиональной сферы, что определяется развитием интеллекта и самооценки. Главное внимание в представлениях автора уделено описанию личностных типов, таких как: реалистический, интеллектуальный, социальный, адаптационный, эстетический, предпринимательский. Как средство выявления основного типа личности используется опросник «Vocational Preference Inventory». Однако, как отмечают И.М. Кондаков и А.В. Сухарев, наиболее уязвимым моментом в типологической теории является, во-первых, сам принцип, на основании которого осуществляется построение типов, а во-вторых, тот факт, что реальный индивид зачастую не соответствует ни одному из личностных типов, связанных с определёнными профессиональными сферами.

концепция «поливариативной карьеры» Д. Холла и Ф. Мирвиса

Вместо традиционной модели карьеры как линейно-последовательного продвижения от низших к высшим должностным позициям в организационной иерархии концепция поливариативной карьеры рассматривает возможные пики и спады, временные возвраты на предыдущий уровень, смены вида деятельности. Карьера каждого человека понимается как уникальная и неповторимая, а работник, претендующий на успех, должен обладать не только набором конкретных навыков и умений, но и мета-умениями: способностью быстро адаптироваться к часто меняющимся условиям оргсреды и к эффективному самообучению. В концепции поливариативной карьеры приоритет отдаётся не социальным, экономическим или организационным, а личностным факторам, при этом карьера рассматривается как процесс, которым управляет не организация, а сам человек. В контексте поливариативного подхода профессиональная жизнь человека не связывается с какой-либо одной организацией, что в настоящее время, отмечают Р.Л. Кричевский и Ю.В. Синягин, присуще России [102]. Таким образом, поливариативная карьера – это совокупность всех ситуаций выбора векторов профессионального и должностного продвижения. Критерий успешности поливариативной карьеры инвариантен – решающее значение имеет субъективное осознание человеком своей успешности («психологический успех»), а не внешние атрибуты успеха, знаки и отметки.

Теория «карьерного якоря» Э. Шейна

Согласно теории «карьерных якорей» Э. Шейна, существуют внешние и внутренние факторы, способствующие развитию карьеры. К внешним факторам относятся социально-экономическая ситуация, профессиональная среда, организационная культура компании и др., к внутренним – мотивация, самооценка, уровень притязаний, состояние здоровья. О.О. Богатырева дополняет список внутренних факторов понятием самоэффективности (как научное понятие введено А. Бандурой), понимая под ней комплекс «индивидуально-психологических особенностей, характеризующих сферу восприятия собственной компетентности, эффективности и личностной влиятельности». Когда человек воспринимает себя способным достичь успеха и прогнозирует его в своей текущей деятельности, растёт планка устанавливаемых им целей, стимулируя тем самым мобилизацию и поддержание усилий, необходимых для карьерного роста.

Согласно теории Э. Шейна, планирование и построение карьеры – это процесс медленного развития профессиональной «Я- концепции» и самоопределения с учетом собственных способностей, мотивов, потребностей, отношений и ценностей. Центральным конструктом его теории выступает понятие «якорь карьеры» (карьерный ключевой момент). Якорь карьеры рассматривается как важный компонент Я-концепции, представляющий значимые для личности интересы или ценности, от которых она не откажется в ситуации выбора. Якоря карьеры формируются в процессе социализации в результате накопления профессионального опыта в начальные годы развития карьеры и выполняют функции управления, стабилизации и интеграции индивидуальной карьеры в течение всей жизни. Э. Шэйн выделяет пять групп якорей карьеры: функциональность, управленческая компетентность, созидательность и инициативность, автономия и независимость, безопасность. А его методика диагностирует выраженность следующих ориентаций: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Концепция Э. Шейна опирается на расширенное понимание карьеры, характерное для западной психологии, отражающее место труда в жизни человека в целом и включающее разные формы отношения к труду. Отсюда в списке карьерных ориентаций появляются направления, акцентированные на определённых условиях труда и соотношении труда с другими аспектами жизни (например, интеграция стилей жизни), или же направления, отражающие неспецифические мотивы, которые можно реализовать в разных формах трудовой деятельности (например, автономия).

**2.3. Подходы отечественных исследователей к изучению карьеры**

Как отмечает Р.Л. Кричевский, сравнительно с зарубежными исследователями, отечественные авторы более детально раскрывают психологическое содержание карьеры. Так, А.А. Бодалев и Л.А. Рудкевич в качестве психологических компонентов понятия «карьера» рассматривают: характер целей, которые ставит человек, включаясь в социально значимую деятельность; систему побуждающих его мотивов; степень актуализации способностей специалиста.

Значительный вклад в исследование данной проблематики внес **Ю.П. Поварёнков.** В его монографии «Психологическое содержание профессионального становления человека» даётся комплексное описание процесса профессионального становления, который рассматривается с позиций категорий социализации и индивидуализации, развития и научения, деятельности человека. Согласно мнению Ю.П. Поварёнкова, на третьем курсе обучения в высшем учебном заведении окончательно складывается личность студента как субъекта учебно-академической деятельности, а на четвёртом (под воздействием производственной практики) – как субъекта профессиональной деятельности. Т.е. на старших курсах (4-5) формируется профессиональная идентичность и происходит окончательное принятие решения, связывать свою дальнейшую судьбу с избранной профессией или нет.

Большое значение в психологии труда, профессии и карьеры имеют представления **Э.Ф. Зеера** [63, 64, 65], основанные на понимании личности как субъекта социальных отношений и активной деятельности. В структуре личности как субъекта профессиональной деятельности Э.Ф. Зеер выделяет 4 компонента:

1. Направленность, характеризующаяся системой доминирующих потребностей и мотивов. В выделении этого компонента ощутима преемственность с работами В.С. Мерлина, К.К. Платонова и других отечественных психологов. Зеер отмечает, что отдельные авторы в состав направленности включают также отношения, ценностные ориентации и установки. Он выделает следующие компоненты профессиональной направленности: мотивы (намерения, интересы, склонности, идеалы), ценностные ориентации (смысл труда, заработная плата, благосостояние, квалификация, карьера, социальное положение и др.). профессиональная позиция (отношение к профессии, установки, ожидания и готовность к профессиональному развитию), социально-профессиональный статус;
2. Профессиональная компетентность, основными компонентами которой выступают: социально-правовая, специальная, персональная, эауто- и кстремальная и компетентности;
3. Система профессионально-важных качеств, определяющих продуктивность деятельности. Они полифункциональны и отличаются своеобразием их композиции в каждой профессии;
4. Профессионально значимые психофизиологические свойства, развитие которых происходит уже в процессе освоения деятельности. Примерами этих качеств являются зрительно-двигтательная координация, глазомер, нейротизм, экстраверсия, реактивность и др.

Содержательным ориентиром, своеобразным компасом в мире профессий, служат представления **Е.А. Климова.** В своей книге «Путь в профессию» Е.А. Климов называет пять типов профессий по принципу отношения человека к различным объектам окружающего мира: «человек – природа», «человек – техника», «человек – знаковая система», «человек – художественный образ» и «человек – человек». В пределах каждого типа профессий им выделяются их классы по признаку целей: гностические (цель – распознать известное), преобразующие (преобразовать нечто) и изыскательные (изыскать неизвестное) профессии. Согласно Е.А. Климову, в содержание понятия «профессионализм» наряду с высоким уровнем знаний, умений и результатов человека в данной области деятельности следует включить определённую системную организацию его сознания и психики, содержащую, как минимум, следующие компоненты: свойства человека как субъекта деятельности – представителя определённой профессиональной общности (образ мира, направленность, отношения к внешнему миру, людям, своей деятельности, себе, особенности саморегуляции, креативность, интеллектуальные черты индивидуальности, эмоциональность и её проявления и др.); праксис профессионала (исполнительный аспект: умения, навыки, действия); гнозис профессионала (профессиональная специфика психических процессов); информированность, знания, опыт, культура профессионала; психодинамика эмоциональных процессов и психических состояний; осмысление вопросов своей возрастно-половой принадлежности в связи с требованиями профессии. Без указанных составляющих высокие результативные достижения профессионала невозможны, считает автор. Так, экспериментально доказано, что успешность обучения операторов зависит от целого комплекса самых, казалось бы, неожиданных субъектных качеств и в частности, уровня рефлексии (способности или привычки смотреть на себя как бы со стороны и осознавать многие стороны своей активности), от типа локуса контроля (склонности полагаться на себя или других при оценке событий) и др..

В русле личностно-развивающегося подхода проблемами профессионального развития личности занимается **Л.М. Митина**. Согласно Л.М. Митиной, профессиональное развитие – это «рост, становление, интеграция и реализация в профессиональном труде профессионально значимых личностных качеств и способностей, профессиональных знаний и умений, но, главное, – как активное качественное преобразование человеком своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности – творческой самореализации в профессии». С этих позиций профессиональное развитие (саморазвитие) выступает процессом конструирования человеком своей субъектности, своего образа мира, своей Я-концепции, себя в профессии и проходит три стадии: самоопределение, самовыражение и самореализацию.

В исследованиях **В.Д. Шадрикова** показано, что в процессе профессионализации личности образуются интегративные ансамбли (симптомокомплексы) качеств, и для каждой профессии существуют относительно устойчивые ансамбли профессиональных характеристик.

**2.4. Планирование карьеры**

*Карьера —* это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру — траекторию своего служебного движения — чело­век строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственны­ми целями, желаниями и установками.

**Типы и этапы карьеры**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным ти­пам карьеры.

**1**. *Профессиональная карьера* — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации углубления в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

**2.** *Внутриорганизационная карьера* — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

• вертикальной карьеры — должностной рост;

• горизонтальной карьеры — продвижение внутри организа­ции, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

• центростремительной карьеры — продвижение к ядру орга­низации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Многообразие и сложность феномена карьеры обуславливает и разнообразие подходов к выделению типологии карьеры. Ниже рассмотрены некоторые из них:

1. По принадлежности к определенной профессии различают карьеру врача, учителя, юриста, менеджера…
2. По среде рассмотрения выделяют профессиональную и внутриорганизационную (должностную) карьеру.

Профессиональная карьера предполагает прохождение различных стадий в процессе профессиональной деятельности (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, уход на пенсию).

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех направлениях: горизонтальное, вертикальное, центростремительное).

1. По времени прохождения ступеней должностную карьеру можно разделить на нормальную, скоростную, «десантную».

Нормальная карьера – это постепенное продвижение человека по ступеням должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся профессиональным опытом. Продолжительность нормальной карьеры совпадает с продолжительностью активной трудовой деятельности человека.

Скоростная карьера – это стремительное, но все же последовательное должностное продвижение. А «десантная» карьера предполагает спонтанное замещение, как правило, руководящих должностей организационной структуры.

1. По содержанию происходящих в процессе карьерного движению изменений, т.е. по внутреннему наполнению карьеру делят на властную (управленческую), квалификационную, статусную и монетарную.

Управленческая карьера связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета сотрудника организации.

Квалификационная карьера предполагает профессиональный рост, движение по разрядам тарифной сетки той или иной профессии.

Статусная карьера предусматривает увеличение статуса работника, выражаемое через присвоение очередного ранга за выслугу лет или почетного звания за выдающийся вклад в развитие организации.

Монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения работника (уровень оплаты труда, объем и качество предоставляемых социальных льгот).

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику *индивидуальной мотивации.* Представим краткое описание этапов карьеры.

*Этапы карьеры*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Этап карьеры** | **Возрастной период** | **Краткая характеристика** | **Особенности мотивации (по А.Маслоу)** |
| 1. *Предварительный* | До 25 лет | Подготовка к трудо­вой деятельности, вы­бор области деятельности | Безопасность, со­циальное  призна­ние |
| 1. *Становление* | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание,  независимость |
| 1. *Продвижение* | До 45 лет | Профессиональное  развитие | Социальное при­знание, самореализация |
| 1. *Завершение* | После 60 лет | Подготовка к переходу  на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание соци­ального признания |
| 1. *Пенсионный* | После 65 лет | Занятие другими  видами деятельности | Поиск самовыра­жения в новой сфере деятельности |

**Фазы развития профессионала**

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры (временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды овладения деятельностью).

В соответствии с фазами развития профессионала различают: *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора и вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

*адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на пуп, приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратко­временный процесс (например, простой инструктаж);

*адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специали­ста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит «как ключ к замку» производственной работе;

*интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

*мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

*авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

*наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер сво­его дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

**Планирование карьеры**

Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, *планирование карьеры.*

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой карьерограмму, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия *по* планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в табл.

|  |  |
| --- | --- |
| **Субъект планирования** | **Мероприятие по планированию карьеры** |
| *Сотрудник* | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Ориентация в организации  Оценка перспектив и проектирование роста  Реализация роста |
| *Менеджер по персоналу* | Оценка при приеме на работу  Определение на рабочее место  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программы работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| *Непосредственный руководитель (линейный менеджер)* | Оценка результатов труда  Оценка мотивации |
| *Организация профессионального развития* | Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

**Условия карьеры**

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными

Среди *объективных* условий карьеры:

• высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

•длина карьеры — количество позиций на пути от первой по­зиции, занимаемой индивидуумом в организации, до выс­шей точки;

• показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

• показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятье на том иерархическом уровне, где находится индивидуум. В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* — у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

В последнее время большинство фирм особое внимание уделяет планированию карьеры своих сотрудников, ведь правильное использование внутреннего кадрового потенциала становится более выгодным, чем привлечение персонала извне — это связано с необходимостью как включения нового сотрудника м корпоративную культуру, так и обязательной доподготовки со­трудника к началу работы в организации, поскольку все большее значение приобретает специализация, задаваемая спецификой конкретной внутрифирменной технологии.

**Управление карьерой**

Для создания эффективной системы управления карьерой сотрудника в организации должны быть созданы *три* взаимосвязанные подсистемы внутри ор­ганизации[[1]](#footnote-1):

1) *подсистема исполнителей —* содержит сведения о способ­ностях, интересах, мотивах сотрудников.

2) *подсистема работ —* содержит информацию о всевозмож­ных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение ко­торых необходимо для организации.

3) *подсистема информационного обеспечения* управления — объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должностей.

Наличие этих трех подсистем дает возможность создать внутрикорпоративный рынок труда, проводить открытые конкурсы на подбор исполнителей под определенные виды работ и предостав­лять сотрудникам открытую информацию о возможных траекто­риях их движения в организации. Создание подобной системы даст возможность реализовать *маркетинговый подход к персоналу,* в рамках которого появляется возможность совместить интересы сотрудников, ориентацию на реализацию своих интересов и по­требностей с интересами организации, включающие в себя и цели товарного и финансового маркетинга.

Безусловно, в зависимости от типа корпоративной культуры реализация этого подхода к планированию карьеры будет во­площаться в различных сценариях и типах кадровых мероприя­тий. Но важным становится необходимость самой организации проводить внутренний мониторинг потребностей в персонале, ориентированных на удовлетворение постоянно изменяющихся опросов на новые типы работ.

1. *Николсон Н.* Развитие карьеры в организации: проблемы и опыт передовых компаний Запада. Управление персоналом. //Проблемы теории и практики управления. Вып. 9, 1999. [↑](#footnote-ref-1)