**Лекция 9** **Карьера и управление карьерой (2 часа)**

**План:**

1.Определение понятия карьеры

2.Стадии карьеры

3.Психологический контракт

**1.Определение понятия карьеры**

В современной организационной науке и практике понятию "карьера" уделяется достаточно серьезное внимание, и прежде всего исследователей интересуют проблемы планирования и управления карьерой. Великобританские исследователи (Arnold, Cooper, Robertson, 1998) полагают, что основная роль в понимании феномена карьеры и управлении ею принадлежит психологии.

Тайсон и Джексон подчеркивают различие между понятиями "карьера" и "профессиональная деятельность" (Tyson, Jackson, 1992). Сама деятельность имеет рыночную стоимость, рабочая деятельность может представлять собой отдельное задание или группу схожих заданий. Выполнение этих заданий или рабочей деятельности требует определенных умений, знаний, способностей и интересов, подразумевает определенное вознаграждение. Карьера – это последовательность должностных позиций, которые человек занимал на протяжении своей трудовой деятельности. Выбор и успешность этих ролей частично определяются способностями, интересами, ценностями, потребностями, предыдущим опытом и ожиданиями человека. Могут быть случаи, когда эти два понятия оказываются синонимами, иногда это имеет место в профессиях, требующих опыта, таких, как укладчик кирпича, водопроводчик и т.д. Это также относится к классам профессий, примерами которых могут быть врач, адвокат и т.д.

Основное различие между понятиями профессиональная деятельность и карьера (рассматривается по Tyson, Jackson, 1992) – в продолжительном, последовательном характере последней, противопоставленном статичной природе первой. Профессиональная деятельность – это то, чем человек занимается, зарабатывая на жизнь, в определенный момент времени. Карьера – это последовательность позиций, занимаемых в определенный период времени.

С конца 1960-х до начала 1970-х гг. в рамках организационного поведения исследователи фокусировали свое внимание на занятиях. Была предпринята попытка найти соответствие между индивидуальными чертами и теми характеристиками, которые задействуются людьми, в данный момент включенными в определенное занятие. Карьерная модель переместила фокус внимания на рассмотрение характеристик людей, в контексте последовательной смены ими различных образовательных и профессиональных стадий, и на природу этой последовательности.

Карьера, таким образом, является последовательностью позиций, это – курс постоянного прогресса в жизни человека. Данная концепция включает в себя понятие развития. Движение может быть систематичным или случайным. Для большинства людей любое карьерное достижение хотя бы в какой-то степени является результатом занимаемых ими до этого позиций. Действительно, не без оснований утверждается, что карьеры начинаются до принятия на работу, т.к. на человека в какой-то степени влияют его происхождение и группы, членом которых он является. Более того, карьеры продолжаются и после этого – в пенсионном возрасте. Так как смертность, следующая за пенсионным возрастом, все возрастает, людям требуется делать все больше и больше как для того, чтобы структурировать жизнь, так и для того, чтобы придать ей смысл. Имея это в виду, мы можем утверждать, что карьера определяется не просто с точки зрения ролей, играемых людьми в течение какого-либо времени, а скорее с точки зрения подготовки к различным ролям, их исполнения и затем отхода от них.

Существует много определений карьеры, однако пока исследователи не пришли к единому мнению. Возможно, наиболее прагматичным и простым определением является представление о карьере как о ряде связанных между собой работ, организованных в порядке иерархии или престижа, через которые человек проходит в определенной (более или менее предсказуемой) последовательности. Современная теория карьеры и обыденное понимание неизбежно заключают карьеру в рамки понятия продвижения по направлению к своего рода иерархии власти и престижу.

Великобританские ученые (Arnold, Cooper, Robertson, 1998) предлагают следующее определение карьеры: "…последовательность взаимосвязанных занятий, ролей, видов деятельности и опыта, с которыми сталкивается человек". Это определение они основывают на четырех идеях, имеющих различные источники:

• последовательность означает "больше, чем один", в контексте карьеры интерес привлекает не нынешнее место работы человека, а место этой работы в контексте его профессионального пути; включение в определение "опыта" акцентирует, что карьеры и субъективны, и объективны. Субъективное переживание карьеры может отличаться от "объективной" оценки успеха, такой, как статус или зарплата;

• карьеры не ограничены профессиональными и управленческими видами деятельности, существуют не только "конвенциальные" карьеры, но и карьеры одиночных профессий или организаций;

• термин "взаимосвязанные занятия" означает, что тренинг, обучение и общественные работы, так же как и время, когда человек не работал, должны рассматриваться как элементы его карьеры.

Исследователи описывают ряд ключевых концептов, связанных с понятием "карьера". Таковыми являются "выбор карьеры", "развитие карьеры" и "управление карьерой". Как утверждают ученые, выбор карьеры скорее сочетается с ранним выбором профессии, однако выбор может быть изменен в процессе последующего развития. Второй концепт означает, что карьера – это прежде всего последовательность качественных изменений. Третий концепт отражает попытку влияния на карьеру.

Исследователей карьеры интересовали этапы карьеры, за основу выделения которых взяли жизненные стадии. Это соответственно детство, отрочество, юность, зрелость и старость. Данная последовательность была переработана Шейном. В описанные им стадии карьеры входили: стадия 1 - рост, фантазия и исследование; стадия 2 – вхождение в мир работы; стадия 3 – основное обучение; стадия 4 – полное участие в ранней карьере; стадия 5 – полное участие в середине карьеры; стадия 6 – кризис середины карьеры; стадия 7 – заключительная стадия карьеры в неруководящей или руководящей роли; стадия 8 – упадок и отход от дел; стадия 9 – выход на пенсию (Schein, 1978).

**2. Стадии карьеры**

 В работе Шейна представлено подробное описание жизненных и карьерных стадий (Schein, 1978, р. 40-46).

1. Рост – это возраст, в котором люди играют такие роли, как, например, роль студента и кандидата на зачисление на работу. На этой стадии карьерного развития люди пытаются создать основу для того, чтобы делать реалистичный профессиональный выбор. Это может потребовать соответствующего образования или обучения. Люди делают профессиональный выбор различными способами: знакомясь с ролевыми моделями, из которых они могут узнать о занятиях, или развивая и открывая свои собственные ценности, мотивы и амбиции и связывая их со своими собственными карьерными выборами.

2. Вхождение в мир работы – роли изменяются от кандидата до новичка, действительно входящего в организацию. На этой стадии личность выходит на трудовой рынок и получает первую работу, которая вполне может служить основанием для карьеры.

3. Основное обучение – роли стажера и новичка. Человек сталкивается со многими новыми и неожиданными явлениями, которые несут в себе работа и групповое членство. От человека требуется, чтобы он преодолел неуверенность и неопытность и начал вырабатывать в себе чувство уверенности в том, чем он занимается.

4. Полное участие в ранней карьере – роли здесь подразумевают полное участие в работе организации. Типичный возраст – от 17 до 30 лет. В этот период карьеры люди принимают ответственность и успешно выполняют служебные обязанности, связанные с их первыми формальными заданиями. Данный период включает в себя не только эффективную работу, но и обучение тому, как решать профессиональные задачи и улучшать себя и организацию. Они начинают принимать на себя ответственность как за самих себя, так и за других людей в организации. В организационном отношении на этой стадии имеет место ориентация на полную преданность.

5. Полное участие в середине карьеры – роли здесь подразумевают полное вхождение в организацию или временное членство. Возможный возраст – от 25 лет. Для этого этапа характерны должности наставника или руководителя, некоторые люди могут достаточно долго оставаться на этой стадии. Для многих людей она означает техническую компетентность и продолжение обучения в избранной области специализации. Она также означает для них принятие более высокого уровня ответственности, включая ответственность за работу других людей. Эта стадия предполагает как успехи, так и неудачи.

6. Кризис середины карьеры – происходит, как утверждают исследователи, в возрасте от 35 до 45 лет. Можно сказать, что кризис середины жизни начинается в 21 год и прекращается в 65-70 лет. Просто его пик приходится на середину жизни. На этой стадии люди осуществляют основную переоценку своих достижений относительно уровня притязаний. Результаты оценки вносят коррективы в жизненные планы человека.

7. Заключительная стадия карьеры – Шейн различает здесь две формы: относящуюся к руководству и не относящуюся к руководству. В обоих случаях имеется в виду возраст от 40 лет до пенсионного. В случае, если человек не занимает руководящей должности, предполагается, что он вносит значительный вклад в работу организации как имеющий непосредственное отношение к процессу принятия решений. Может быть и так, что на этой стадии личность воспринимается как бесполезный работник, однако, несмотря на это, присутствие его в организации сохраняется. Если принимается решение воспользоваться его техническими навыками или функциональной ролью, то организация считает нужным затрачивать время на повышение его профессионального уровня. Довольно часто на этой стадии люди начинают больше интересоваться развитием межличностных и групповых навыков, особенно если организация в какой-либо степени использует групповую работу. Как лидеры, они имеют такие должности, как главный менеджер, старший партнер, предприниматель и т.д. Считается, что на этой стадии человек достиг определенного уровня мастерства, который используется организацией для поддержания своего благополучия. В обоих случаях в этом возрасте людям приходится учиться тому, как справляться с факторами вне рабочей ситуации, которые часто оказывают значительное влияние на их работу.

8. Упадок и отход от дел – возраст, в котором это начинает происходить, – от 40 лет до пенсионного. У разных людей эти процессы начинаются в разном возрасте. В результате они начинают ощущать, что такое понижение уровня власти и ответственности. Те, кто не занимает старших менеджерских позиций, также могут узнать, что такое жизнь, в меньшей степени поглощенная работой.

9. Выход на пенсию – как и в случае ритуала вхождения в мир работы, этот переход также требует основательной подготовки. Однако, как правило, люди входят в пенсионный возраст без необходимой подготовки. Одна из основных проблем заключается не только в сохранении чувства идентичности, но также в поддержании чувства ценности. Часто субъективно представляется трудным найти пути использования накопленной мудрости и опыта человека.

По мнению Тайсона и Джексона (1992), существуют исследования , подтверждающие взаимосвязи между жизненными стадиями взрослого человека и удовлетворенностью трудом и профессиональной успешностью.

Согласно этим авторам, существуют данные о том, что удовлетворение карьерой развивается по циклической кривой. Начинаясь на высоком уровне (начало деятельности), она резко опускается вниз на стадии установления, когда первоначальные ожидания продвижения откладываются или встречают препятствия. Затем происходит возвращение, правда, не до столь высокого, как вначале, уровня, пик достигается в возрасте около 40 лет. С другой стороны, карьерный успех начинается с состояния упадка, но линейно возрастает от начала деятельности до середины жизни. После этого у большинства людей начинается период упадка. Консультирование по проблемам карьеры и работа по развитию сотрудников могут быть ориентированы на помощь тем, у кого возникают проблемы с адаптацией. Другими словами, когда человек оказывается в мире работы, он испытывает высокий уровень удовлетворения работой, но может быть разочарован медленным продвижением. У многих людей на высоте кривой развития карьеры в начале стадии сохранения может возникать вопрос кризиса середины карьеры: "сменить ли работу?".

**3. Психологический контракт**

Психологический контракт – это концепт, который поясняет многие процессы взаимодействия между человеком и организацией. Некоторые авторы (Handy, 1993) считают его наиболее важным фактором в понимании мотивации людей в организации. Наиболее серьезно этим явлением заинтересовались Руссо в США, а также Херриот и Пембертон (1995) в Великобритании. Интересно, что проблема психологического контракта рассматривалась еще в 1960 г.

Психологический контракт имеет различные определения, например, согласно Руссо и Робинсону, психологический контракт – это "...убеждение человека в соглашении о взаимном обмене между данным человеком и другой стороной... убеждение в том ... что условия контракта принимаются обеими сторонами" (цит. по: Arnold, Cooper, Robertson, 1998).

В сущности, психологический контракт представляет собой совокупность взаимных ожиданий между личностью и организаций. Человек ожидает, что организация удовлетворит некоторые его потребности, и в ответ человек тратит свои таланты и энергию. Аналогично у организации есть своя совокупность ожиданий и свой перечень выплат или других форм вознаграждения, которые она предоставляет человеку.

Из этого, согласно Ханди, следует три важных момента:

1. Многие личности принадлежат к организациям нескольких типов. У них есть несколько психологических соглашений. Человек не связывает удовлетворение всех своих потребностей с одной организацией. Следовательно, человек дозирует усилия, затрачиваемые им на достижение целей организации.

2. Если соглашение понято его сторонами по-разному, то эта ситуация становится источником трудностей, конфликта или тяжбы. Например, организация нередко представляет себе психологическое соглашение более всеохватным, чем это делают личности. Такая ситуация может вызвать чувство эксплуатируемости у личности и чувство отсутствия сотрудничества у организации.

3. Понимание мотивации личности становится возможным только тогда, когда психологическое соглашение рассматривается обеими его сторонами сходным образом.

Ханди предлагает следующую классификацию типов психологического контракта: принудительный, расчетливый сотруднический.

Принудительный контракт. Эти соглашения преобладают в тюрьмах, принудительных союзах, закрытых психиатрических больницах. В них человек удерживается в качестве члена против его воли, с помощью неподконтрольных ему сил. Таким образом, подобное психологическое соглашение заключают не по своей воле. Метод управления – правила и наказания, власть находится в руках небольшой группы, задача личности – соблюдать правила и подчиняться, в результате чего он избегает наказания. Такие организации усиливают свой контроль за счет того, что в значительной степени лишают личность его индивидуальности (с помощью униформы, номеров, отсутствия связи с внешним миром) и подчеркивают подчиненность. К сожалению, к этой группе можно отнести некоторые сегодняшние учреждения (например, некоторые школы, больницы и даже заводы).

Расчетливый контракт. Такой контракт носит добровольный характер. Обычно в организациях с преобладанием такого типа контракта происходит обмен товаров или денег на предоставляемые услуги. Руководство организации держит управление в своих руках, но выражается оно главным образом в их способности давать то, что желает личность. К “желаемому” относятся не только деньги, но и повышение, общественные возможности и даже сам труд. Результаты исследований показывают, что значительное большинство людей продолжали бы работать, даже если бы не было экономической необходимости делать это, так что в соглашении данного типа наличие рабочих мест является значительно более желанным вознаграждением, чем материальные блага. В большинстве промышленных организаций преобладает именно такое психологическое соглашение с их наемными работниками.

Сотруднический контракт. При таком контракте личность стремится солидаризироваться с целями организации и достигать этих целей творческим путем. Организация, в свою очередь, дает не только вознаграждение, но и больше права выбора как целей, так и средств их достижения. Руководство организации в значительной степени отказывается от повседневного контроля, но оставляет за собой окончательный контроль, отчасти через право выбора людей, отчасти путем распределения финансовых ресурсов, что дает ей право накладывать вето на некоторые из целей.

Внедрение этого вида контракта подразумевает приобщение сотрудников к целям высшего руководства и их готовность к ответственности за принятие решений. Также одним из необходимых предварительных условий заключения сотруднического контракта является свобода его принятия.

Исследователи Херриот и Пембертон описывают изменения в психологическом контракте, возникшие в современном обществе (Herriot, Pemberton, 1995). Новый психологический контракт является результатом изменений, направленных на снижение затрат и повышение конкурентоспособности организации. Как был разрушен старый психологический контракт? Херриот и Пембертон описали точно установленные различия между взаимоотношениями и транзакциями в контракте. Контракты имеют отношение к длительным взаимоотношениям, основанным на доверии и обоюдных ожиданиях. Сотрудники предлагали лояльность, конформность, обязательство перед нанимателем и веру в то, что работодатель не злоупотребит доброй волей сотрудника. Взамен предполагалось, что организация предлагает обеспечивать охрану сотрудников, оказывать содействие перспективам, производить обучение и проявлять некоторую гибкость в отношении требований сотрудников, если они находятся в трудной ситуации. Но глобальная конкуренция, новые технологии, задержки положили конец всему предшествующему. Многие наниматели недолго придерживаются условий сделки. Новые проблемы скорее навязываются, чем согласовываются; это скорее транзакции, чем соотношения. Вместо сотрудничества, основанного на долговременных взаимоотношениях, обнаруживается подобие кратковременного экономического обмена. Сотрудники согласны на более длинные рабочие часы и возросший уровень ответственности, готовы предоставить большую компетентность, толерантность к переменам и двусмысленности. В ответ организации предлагают несколько более высокую зарплату, вознаграждение за высокое качество и работу.

Согласно Херриоту и Пембертону, многие люди отвечают на эти изменения негативно. Особенно это касается менеджеров, большинство из которых идентифицируют себя с организацией, а не с профессией. Их ощущение идентификации и самооценка поэтому особенно уязвимы, когда их организации "изменяют" в делах. Реакция разнообразна, но включает оскорбление, разочарование, гнев, сердитую конформность, опасения, тревогу и много других негативных переживаний. Когда сотрудники чувствуют, что работодатель нарушает психологический контракт, они, как ни странно, не склонны меньше ощущать обязательство перед своими организациями. Нарушение сказывается на мотивации сотрудника.