

УДК 005.966  
ББК 65.291.6-21  
Д 29

Автор-составитель Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор,  
проректор по учебной и воспитательной работе  
Гомельского государственного технического  
университета им. П. О. Сухого;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 3 от 11 ноября 2009 г.

Д 29 **Деловая** карьера : учебное пособие для управляемой самостоятельной работы студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», 1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров», 1-26 02 03 «Маркетинг», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» направления 1-25 01 08-01 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит в банках» / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2010. – 72 с.  
ISBN 978-985-461-796-1

УДК 005.966  
ББК 65.291.6-21

ISBN 978-985-461-796-1

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2010

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Необходимым условием перехода к рыночным отношениям является постоянное совершенствование методов управления во всех отраслях народного хозяйства на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Вполне объяснимо то большое внимание, которое уделяется в настоящее время проблемам изучения психологических аспектов управления в высших учебных заведениях Республики Беларусь. Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием, учреждением, то в современных условиях требования к руководителю меняются. Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать умением построения карьеры.

*Целями* изучения дисциплины «Деловая карьера» являются приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков и умений в этой области, а также формирование и воспитание таких управленческих кадров, которые бы знали основные принципы и механизмы построения и управления деловой карьерой, основы ведения собеседований и написания резюме.

*Задачи* преподавания дисциплины следующие:

- ознакомление с понятием, этапами и видами деловой карьеры;
- рассмотрение роли собеседования как шага построения карьеры;
- формирование умения управления карьерой.

В результате изучения дисциплины студенты должны *знать*:

- теоретические основы управления карьерой;
- технологию проведения собеседований;

*уметь*:

- применять на практике правила построения карьеры;
- использовать действующие в области делопроизводства нормативные правовые акты;
- подготовиться к проведению собеседований.

Методика преподавания курса строится на преподавании лекций.

## 1. ПОНЯТИЯ, ЭТАПЫ И ВИДЫ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ

### 1.1. Понятие деловой карьеры, ее цели, задачи и мотивы

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Карьера – это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работников. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Понятие карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх по организованной иерархии. Она оценивается с позиции той должности, которую занимает личность. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т. п. Карьера – это динамическое явление, т. е. постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» определяется как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой).

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, его профессиональной жизнью. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к *организационному аспекту* карьеры.

*Личностный аспект* предполагает рассмотрение деловой карьеры с позиции человека как личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. Наконец, можно выделить *социальный аспект* представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, пути достижения определенных высот (успехов) в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с

быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степенью ее взлетности, а также об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем красноречиво свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост», а также подтверждается этимологией слова «карьера» (в переводе с итальянского означает «бег»).

Так, 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, предполагающих последовательную смену функций статуса, социально-экономического положения. Карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации, которыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации), его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот). При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и с точки зрения его среды (организации профессиональной сферы, общества), оценены как чисто субъективно в форме самоощущений, самооценки достижений, так и подкреплены признанием их в среде в виде повышения в должности, уровня оплаты и т. д. Например, человек может ощущать изменения своих навыков, знаний, но окружающие воспримут, «увидят» его профессиональный рост только после того, как ему повысят квалификационный разряд.

Таким образом, карьера – это процесс профессионального роста человека, его влияния, авторитета, статуса в среде, самовыражений в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. 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. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры следующие:

- заниматься определенным видом деятельности или иметь ту должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые усиливают ваши возможности и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- иметь хорошо оплачиваемую работу или должность;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые позволяют заниматься воспитанием детей или вести домашнее хозяйство.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек (рост квалификации, продвижение по службе, изменение или пересмотр ценностей и т. д.). Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

Часто, проводя на фирме оценку персонала, руководство интересуется индивидуальной мотивацией сотрудников. Требуется не просто нарисовать портрет человека, а выявить его стремления и пожелания и их соответствие реальному потенциалу. Грамотные руководители и менеджеры по персоналу могут использовать эти сведения для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. В основе типологии людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей, лежат три характеристики, которые, как правило, входят в список критериев оценки персонала на фирме.

1. *Самооценка.* Она отражает уверенность человека в своих про-

фессиональных и личных силах, оптимальную высокую самооценку, уважение к себе при трезвой оценке своих возможностей и способностей. Заниженная самооценка приводит к «выученной беспомощности»: человек заранее опускает руки перед трудностями и проблемами, поскольку «все равно ни на что не способен». Завышенная самооценка чревата чрезмерными претензиями на внимание к своей персоне и опрометчивыми решениями.

2. *Уровень притязаний.* Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет много достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице, завоевать свое «место под солнцем». Он готов для этого рисковать и браться за трудные задачи. Но реальных результатов он достигнет только в том случае, если ему есть на что опереться. В противном случае он может потерять все. Низкий уровень притязаний бывает у людей, предпочитающих «сидеть в руках». Как правило, для них важнее не потерять достигнутое и избежать неудачи.

3. *Локус контроля.* Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснения всего происходящего в стечении обстоятельств и поступках других людей. В крайних вариантах безответственны, всегда себя оправдывают и не стесняются сваливать вину за свои ошибки на окружающих. Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок, иногда приводит к склонности к самообвинениям.

На основе этой типологии в реальной жизни наиболее часто встречаются 6 типов подходов к построению карьеры.

1. *Альпинист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Делает следующий шаг, только хорошо закрепившись. Полон решимости дойти до вершины и будет ее штурмовать до победы. Он не склонен к резким, необдуманным решениям, и если не вставлять ему палки в колеса, он не бросит компанию в трудную минуту.

2. *Иллюзионист* (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства. Предпочитает «казаться» в большей степени, чем «быть». Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Без угрызений

совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и ответственных решений.

3. *Мастер* (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная, насыщенная жизнь, ощущение движения вперед, а не вверх. Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию, он будет вам предан. Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему. Даже если его нагрузка удвоится, он справится, а его интерес к жизни вновь проснется.

4. *Муравей* (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля). Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать, не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений, так как он может уйти, испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если все же вы хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему «опору» в качестве компетентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. *Коллекционер* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля). Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что «хотел бы стать начальником». Его денежные притязания, как правило, намного выше его реальной стоимости. Однако, если он смирит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного наставника.

6. *Узурпатор* (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля). Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но не-

доверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее на фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто выходя за рамки собственных полномочий. Успешно работает в стабильной ситуации. В условиях нестабильности решения принимает хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывающиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до конечного результата должны заниматься его подчиненные.

## 1.2. Виды карьеры

Различают несколько видов карьеры:

1. *Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

2. *Организационная карьера* означает продвижение по службе путем изменения места работы, переход в другую организацию. Она характерна для условий переходных экономик и экономического кризиса, но только для уверенных в себе менеджеров.

3. *Внутриорганизационная карьера* реализуется в трех основных направлениях:

- *Вертикальное.* Именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае карьерное продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры буквально понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

- *Горизонтальное.* Имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, адекватным изменением вознаграждения).

- *Центростремительное.* Данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для со-

трудников. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Внутриорганизационная карьера может быть специализированной и неспециализированной.

*Карьера специализированная* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

*Карьера неспециализированная* широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем 3 года.

4. *Карьера скрытая* наименее очевидна для окружающих. Этот вид карьеры доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

5. *Карьера ступенчатая* совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Многообразность и сложность явления карьеры отражается и в разнообразии ее видов, подходов к ее типологизации. Для классификации видов карьеры можно выделить множество различных оснований, признаков, критериев. По среде рассмотрения карьеру традиционно делят

на профессиональную и внутриорганизационную.

*По содержанию* происходящих в процессе карьерного движения изменений можно выделить такие виды карьеры, как властная (рост влияния), квалификационная, статусная, монетарная (карьера дохода).

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

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

Статусная карьера – это увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы.

Монетарная карьера – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот.

Как основания для классификации могут быть использованы характеристики протекания процесса карьерного развития.

*По характеру протекания* различают линейный и нелинейный типы карьеры. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких либо существенных изменений в карьере.

*По степени устойчивости, непрерывности* оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

*По возможности осуществления карьеры* делят на потенциальную (лично выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

Потенциальная карьера – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей.

Реальная карьера – карьера, которую человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

*По скорости, последовательности* прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную суперавантюрную, авантюрную, типичную, последовательно-кризисную и другие виды карьеры.

Кроме того, можно применить типологизацию карьеры по призна-

ку принадлежности к определенной отрасли профессиональной деятельности, определенной профессии. Например, карьера менеджера, карьера преподавателя, юриста и т. д.

### 1.3. Модели карьеры

Классификация управленческих карьер осуществляется по четырем показателям. Первый – скорость продвижения по уровням иерархии системы управления. Если два человека включались в управленческую деятельность одновременно, а в 40 лет один занимает пост министра, другой – начальника группы в научно-исследовательском институте, то очевидно, что скорость продвижения первого значительно выше. Второй показатель, которым нельзя пренебрегать, если речь идет о типологии карьеры – последовательность занимаемых должностей (позиций). Скорость продвижения может быть обеспечена быстрым и успешным освоением управленческой деятельности на каждом из уровней или пропуском нескольких ступеней. Третий показатель – перспективная ориентация на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание. Четвертый показатель – личностный, целями которого могут быть самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

Выделяют следующие модели и типы карьеры:

- Модель карьеры *«трамплин»* широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постоянным ростом его потенциала, знаний, опыта, квалификации. На определенном этапе в течение длительного времени он занимает высшую для себя должность, а затем покидает работу ввиду ухода на пенсию.

- Модель карьеры *«лестница»* предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время. С ростом квалификации и производственного опыта он поднимается по служебной лестнице. Затем начинается планомерный спуск с выполнением менее интенсивной работы.

- Модель карьеры *«змея»* пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую, с занятием каждой непродолжительное время (один-два года). Главное преимущество данного вида карьеры заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления.

- Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного или переменного срока прохождения руководителем или специалистом комплексной оценки, по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Этот вид карьеры может быть рекомендован для зарубежных или совместных фирм.

- *Суперавантюрный* тип карьеры предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности. Как исторический опыт, так и статические данные свидетельствуют о том, что суперавантюрные карьеры заканчиваются крахом.

- *Авантюрный* тип карьеры определяется пропуском двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенным изменением сферы деятельности.

- *Традиционный (линейный) тип* карьеры предполагает постепенное продвижение вверх иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. Традиционная карьера позволяет руководителю предприятия овладеть необходимыми знаниями, накопить достаточный опыт. Успешность карьеры во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

- *Последовательно-кризисный* тип карьеры характерен для периодов революционных преобразований, которые предполагают адаптацию руководителей к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень («по ступенькам вниз»), ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.

- *Прагматичный (структурный)* тип карьеры подразумевает наиболее простой способ решения карьерных задач. Для представителей этого типа характерно изменение сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления. Преимущество отдается личным интересам.

- *Отбывающий* тип карьеры характерен для той группы руководителей, карьера для которой завершена. Перемещение вниз маловероятно, а движение вверх невозможно. Основная задача руководителя – удержать занимаемую позицию. И здесь преобладает ориентация на личные интересы.

- *Преобразующий* тип карьеры связывают с «завоеванием мира». Для этого типа карьеры, сходного с авантюрным, характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), которое

может быть как постепенным, так и скачкообразным. В этом случае карьера строится либо в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

- *Эволюционный* тип карьеры подразумевает должностное продвижение (рост влияния), которое осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение, совмещение общественных и личных интересов.

#### **1.4. Этапы развития карьеры сотрудника**

Существует несколько этапов реализации карьеры. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает среднее и высшее образования, получение которых длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего потребности и отвечающие его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет (от 25 до 30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжают беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получить заработную плату, уровень которой был бы выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, работник продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работник

заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творческим самовыражением, возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе, к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, проявляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале своей и других организаций, покупка акций, облигаций).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры (работник получает меньше удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта), самовыражение и уважение к себе и к другим подобным из его окружения людям достигают наивысшей точки за весь период карьеры. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда. Он стремится увеличить другие источники дохода, которые бы заменили заработную плату при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.) Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья могут стать причиной постоянной заботы о других источниках дохода и о здоровье.

### **1.5. Этапы карьеры менеджера**

Карьера менеджера представляет собой наиболее сложный вид карьеры.

Во-первых, она охватывает все перечисленные типы карьерного процесса, вбирает в себя все свойства, присущие карьере вообще. Она может выражаться как в продвижении менеджера по ступеням иерархии, так и в совершенствовании его профессионализма при движении по функциональным звеньям организационной структуры.

Во-вторых, для овладения профессией менеджера необходимо иметь самые высокоорганизованные из личностных качеств и спо-

способностей, обладать самыми сложными из практических навыков.

В-третьих, являясь важной фигурой в организации, менеджер своим профессиональным ростом во многом определяет рост организации в целом, и особенности организации во многом взаимообусловлены особенностями личности менеджера, что тоже накладывает сильный отпечаток на характер карьеры. Будучи проводниками в жизнь программ по достижению целей организации, ответственными за успешность их выполнения, менеджеры, по сути, олицетворяют собой саму организацию, являясь носителями и «сеятелями» ее культуры, образа.

В-четвертых, менеджер, будучи в большей или меньшей степени (все зависит от его положения в иерархии) «законодателем» правил игры внутри организации, является одновременно и создателем, и потребителем системы карьерного движения. Он создает социальный контекст, смысл трудовой деятельности в рамках организации и для подчиненных, и для себя, что представлено в нижеприведенной таблице.

#### Этапы карьеры менеджера

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень заработной платы
Продвижение	До 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	До 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня заработной платы и интерес к другим источникам дохода
Пенсионный	После 65	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

## 2. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК ШАГ ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРЫ

### 2.1. Резюме и письмо-сопровождение как первый контакт между кандидатом и компанией

Выпускникам стоит ответственно подойти к составлению резюме, ведь этот документ должен стать их пропуском к первому месту работы. Резюме – это перечисление квалификаций, мест работы, законченных учебных заведений. Сопроводительное письмо (Cover Letter) – это небольшое сопроводительное письмо к резюме, приглашающее работодателя ознакомиться подробнее с вашей квалификацией и опытом работы, призывающее обратить его внимание именно на вас. Его размер обычно не превышает одной-двух страниц. Сопроводительное письмо – это первое впечатление о вас (после его прочтения работодатель может выбросить ваше отличное резюме в корзину или, не прочитав вашего посредственного резюме, взять вас на работу). Сопроводительное письмо действительно ничего не решает. Единственная его цель – повысить ваши шансы на встречу с работодателем. В решении именно этой задачи оно способно оказать вам весьма существенную поддержку. Подавляющее большинство кадровых работников считают, что само наличие сопроводительного письма уже является существенным плюсом. Для внимательного работодателя сопроводительные письма содержат в себе очень интересную информацию, потому что за строчками этого неформального документа несложно увидеть профессиональные качества, характер человека, да и просто мотивацию соискателя. Сопроводительное письмо рисует в глазах адресата ваш предварительный профессиональный и психологический образ. И от того, каким он будет, во многом зависит решение о приглашении на собеседование. Именно поэтому при составлении таких писем важно следовать кадровому этикету, обращая особое внимание на стиль и содержание.

В современной кадровой среде уже выработаны желательные стандарты и требования к сопроводительным письмам, т. е. именно то, что рассчитывает в них прочитать работодатель.

Ваше письмо – четко структурированный документ. Выделите в нем три основных раздела: введение, основной текст и заключение.

*Введение* – это официальная шапка письма. Никогда не адресуйте письмо на имя фирмы, отдела, просто менеджера по работе с персо-

налом. Обязательно обращение к конкретному человеку – кадровому менеджеру, начальнику отдела, директору компании и так далее в зависимости от высоты ваших притязаний. Адрес должен содержать фамилию человека. Укажите источник информации о вакансии. Компании важно знать, какие информационные каналы работают.

Содержание *основного текста* не ограничено строгими условиями, здесь многое зависит от вас.

Но помните, желательно придерживаться определенной логической схемы. Сначала напишите подробно о своих профессиональных качествах, успехах и достижениях. В резюме этому обычно уделяют несколько предложений, а в сопроводительном письме вы раскрываете этот вопрос шире. Затем объясните причины обращения именно в эту компанию и свой интерес к определенной вакансии.

В западной кадровой практике основной текст сопроводительного письма даже называют мотивационным. Проще говоря, от вас ждут несколько предложений, объясняющих, что же вам собственно нужно от компании. Далее не забудьте написать о собственных профессиональных достижениях, расшифровывая при этом общие фразы из резюме, давая работодателю конкретную информацию. Если у вас нет выдающихся успехов, лучше напишите о том, как ваш опыт, навыки и образование могут быть полезны в компании потенциального работодателя. Помните, что профессионалы – люди, не хватающие звезд с неба, но отлично знающие свое дело, а это основа любой организации. Не стоит превращать сопроводительное письмо в рассказ о том, что вы могли бы сделать в компании. Это пустая трата времени. Работодателю интересны прежде всего сведения о полученных вами навыках и о практическом опыте, а не ваши планы относительно того, чего вы, вероятно, достигнете на новом месте.

Основной раздел сопроводительного письма – самый информативный, но постарайтесь не злоупотреблять чистой бумагой и, главное, рабочим временем людей, которым оно адресовано. Желательно уложиться в несколько предложений, но здесь есть небольшой секрет: даже в этом небольшом тексте помимо всего прочего нужно ненавязчиво показать работодателю, что вы прекрасно знакомы с деятельностью компании и обладаете максимально открытой информацией о ней. Это необходимое свидетельство вашей профессиональной и информационной осведомленности.

*В заключении* сопроводительного письма тоже желательно использовать некоторые секреты. Здесь ваша цель состоит в том, чтобы несколькими словами подтолкнуть работодателя хотя бы на первичный

контакт. Избегайте распространенных ошибок, вставляя в письмо следующие фразы: «Премного благодарен Вам», «С Вашего позволения», «С глубочайшим уважением к Вашей фирме», «Готов встретиться в любое удобное для Вас время» и т. п. Постарайтесь обойтись без подбострастия, даже если эта работа в данный момент вам жизненно необходима. Такие словесные конструкции чаще всего кажутся неискренними, а последняя фраза и вовсе характеризует человека как откровенного бездельника, единственным занятием которого является ожидание откликов на свое резюме. Лучше ограничиться следующими строгими, деловыми фразами: «Сообщите, когда Вам можно позвонить для уточнения деталей» или «Охотно встречу с Вами в предварительно согласованное время». Полезно знать также лингвистические, а точнее психологические, приемы, повышающие ваши шансы на встречу с адресатом письма. Можно акцентировать внимание на вашей готовности к собеседованию, на котором вы «расскажете все подробности реализованных проектов, так как объемы данного письма не позволяют это сделать». Не слишком хитрый, но достаточно эффективный прием, особенно если вашим предыдущим работодателем была компания-конкурент.

Правила, которыми следует воспользоваться при написании Cover Letter, следующие:

1. Обращайтесь к конкретной компании, а еще лучше к конкретному человеку. Вы можете создать стандартное Cover Letter, но, рассылая его, обязательно персонифицируйте свое обращение.

2. Ваше Cover Letter должно быть кратким и ясным. Укажите должность, на которую претендуете, две-три причины, по которым работодатель должен обратить внимание на вашу кандидатуру, небольшой список ваших квалификаций.

3. Подкрепляйте описание своих достоинств фактами.

4. Ясно указывайте свою квалификацию и намерения относительно должности.

5. Укажите умения и таланты применительно к конкретной компании.

6. Никакой отрицательной информации. Не упоминайте о конфликтах с предыдущим работодателем.

7. Укажите ваши требования к зарплате в Cover Letter, если того требует работодатель. Запомните, такая информация дается только в Cover Letter. В резюме она не указывается.

8. Укажите в Cover Letter свои координаты – адрес, телефон, e-mail. Хорошее письмо должно создать впечатление, что вы идеально подходите на данную вакансию.

Важно также обратить внимание на то, как соотносятся резюме и

сопроводительное письмо. Они должны иллюстрировать и дополнять друг друга. Не стоит в письме повторять резюме. Перед отправкой тщательно сверьте содержание обоих документов. Малейшие разногласия или фактические несоответствия способны свести к нулю всю вашу работу.

В процессе написания текста вы сами поймете, что резюме и сопроводительное письмо неотделимы друг от друга. И это верный признак того, что соискатель, подобно герою небезызвестной рекламной кампании, «все правильно сделал!».

Поиск работы – сложный и порой длительный процесс, но не стоит отчаиваться, начните с малого – составьте грамотное резюме.

В начале резюме укажите фамилию, имя, отчество и контактные данные – телефон, факс, e-mail.

Обязательно «озвучьте» свою цель: на какую должность вы претендуете.

Обладатели дипломов престижных вузов выводят третьим разделом резюме «Образование».

Если же вас выгодно отличает от конкурентов богатый опыт работы, стоит начать именно с него.

Излагать все нужно конкретно, но при этом сжато (резюме не должно занимать более одной страницы).

Не указывайте слишком много мест работы, начинайте с последнего. Акцентируйте внимание работодателя на том опыте, который соответствует вашей цели. Не забудьте описать свои личные профессиональные достижения, если такие есть.

В разделе «Образование» (помимо основного) указывайте только те курсы и тренинги, которые отвечают намеченной цели.

В разделе «Дополнительные сведения» рассказывайте только о том, что может пригодиться для выполнения соответствующих должностных обязанностей: личные качества, знание компьютерных программ, деловые связи, владение иностранными языками, водительские права, наличие автомобиля, готовность к командировкам и ненормированному рабочему дню.

Есть разные мнения относительно того, указывать ли год рождения. В некоторых пособиях говорится, что это необязательно. Опыт показывает, что отсутствие этой информации раздражает работодателя. Она ему все равно нужна и он будет ее уточнять, пока не состоялась беседа, он вынужден вычислять возраст по другим признакам.

В резюме адрес, место рождения, семейное положение указывать необязательно. Не рекомендуется указывать антропометрические данные (рост, вес и т. п.), знак зодиака, социальное происхождение,

вероисповедание, политические взгляды и, как правило, национальность, хобби и увлечения (исключением могут быть те, которые соответствуют главной цели).

Если вам не хватает опыта работы по специальности, необходимо включить в резюме весь опыт работы:

- производственную практику на старших курсах;
- летнюю работу;
- помощь преподавателям в вузе;
- частную предпринимательскую деятельность (отражать осторожно);
- временную работу в проектах;
- неоплачиваемую работу (возможно, участие в организации конференций, работу в общественных или благотворительных организациях).

Вы должны показать, что умеете работать и добиваться результатов. Особенно выделите опыт, значимый для вакансии, которую хотите получить.

Один из способов увеличить свой рабочий опыт (по крайней мере в восприятии работодателя) – это разбить описание работы на фрагменты и детально их разъяснить.

Если вы затрудняетесь таким образом детализировать имеющийся у вас опыт, можете воспользоваться как подсказкой объявлениями о вакансиях (там часто описывают будущие обязанности) и опубликованными резюме специалистов, работавших на аналогичных позициях.

Помимо вуза, периода обучения и специальности, укажите научные проекты, курсовые, дипломные работы, если темы соответствуют сфере будущей занятости.

Если нет никакого опыта работы, а есть только образование, тогда при описании изученных курсов надо подробно на них остановиться.

Укажите период изучения курса, опишите, что дало изучение данного курса например: в ходе курса получил глубокое понимание ...; интенсивное изучение таких аспектов, как ..., позволило лучше понять взаимосвязь с ....; получил навык самостоятельной (командной) работы, навык проведения научных исследований, проведения опытов, умение выделять приоритеты ..., самостоятельно (сверх программы) изучил... .

Включите в резюме всю позитивную информацию. Укажите премии и грамоты за академические успехи. В раздел «Другая значимая информация» можно (и нужно) внести следующее:

- выигранные гранты, конкурсы («Лучший проект» и т. п.);
- награждения;
- назначения, выборные должности (например, староста курса);
- средний балл успеваемости (если он выше 4).

В разделе «Навыки» обязательно укажите технические навыки и навыки работы с программами персонального компьютера. Если вы работали в группах или делали проект в одиночку (и эти проекты были успешны), укажите в качестве навыка «навык работы в команде», «навык самостоятельной (например, исследовательской) работы».

Если в объявлении о вакансии не было особого требования, не присоединяйте к резюме рекомендательные письма, копию вкладыша диплома или сертификатов. Расскажите о школьных годах, только если они важны в профессиональном плане. Например, кандидат на позицию технолога может рассказать, что он учился в школе (классе) с углубленным изучением химии.

Если вы на хорошем счету на своей кафедре, то можете указать в качестве рекомендателя преподавателя (преподавателей) этой кафедры (конечно, предварительно согласовав с ними этот вопрос). В этом случае уместно указать фамилию, имя, отчество, должность, научные звания рекомендателя и координаты для связи с ним. Если вы указали подобную информацию в резюме, заранее побеспокойтесь о рекомендательном письме для самого себя.

Резюме должно быть следующим:

1. *Структурированным.* Резюме должно иметь ярко выраженную структуру и простой язык изложения. У работодателя должно уйти минимум времени на просмотр резюме и принятие решения по нему. В тексте должны бросаться в глаза ваши ключевые способности, достижения, опыт.

2. *Правильно оформленным.* При его чтении не должно рассеиваться внимание. Необходимо сочетать аккуратные промежутки, ровные поля и не пренебрегать абзацами. Печатать резюме лучше на лазерном принтере, тогда текст будет выглядеть более презентабельно.

3. *Кратким.* Оптимальный объем – 1 страница. Остановливайтесь подробно на вашем опыте работы за последние 5–7 лет. Обязательно излагайте смысл грамотно, избегайте второстепенных деталей.

4. *Соответствующим требованиям вакансии, продуманным.* Его содержание должно полностью соответствовать направлению работы, на которую вы претендуете. Если вы можете занимать разные должности, отправляйте несколько резюме.

5. *Доказательным.* Приведите результаты вашей последней работы, используя числа и проценты (покажите реальный результат вашей деятельности).

6. *Точным.* Остерегайтесь повторов и лишних определений.

7. *Аккуратно оформленным.* Указывая на свой положительный опыт, не заговаривайтесь, не хвастайтесь.

8. *Внешне привлекательным.* Используйте качественную бумагу, желателен белую или кремовую. Шрифт должен быть хорошо читаемым, как правило, в диапазоне от 12 до 14 пунктов.

9. *Простым.* Не увлекайтесь графическими рисунками, вычурными рамками, виньетками и т. д. Ни в коем случае не усложняйте текст аббревиатурами, которые, кстати, могут быть неизвестны работодателю. Полностью пишите названия школ, институтов и городов.

10. *Энергичным.* Используйте глаголы действия, характеризуя свой опыт: «устроил», «организовал», «наладил» и пр.

11. *Корректным.* Пользуйтесь краткими фразами и не увлекайтесь длинными словосочетаниями. Используйте при необходимости специфические технические термины, позаботьтесь, чтобы они были понятны неспециалистам.

12. *Безупречным.* Не доверяйте компьютерному редактору. Обязательно перечитайте текст вслух после написания, чтобы убедиться в отсутствии ошибок и двусмысленностей.

13. *Читабельным.* Помните, что неразборчивое резюме чаще всего остается непрочитанным.

14. *Официальным.* Не перегружайте резюме данными личного характера, а именно: сведениями о родственниках, вашем весе, росте, здоровье.

15. *Законченным.* Укажите ваших рекомендателей, не пишите в конце резюме: «Рекомендации прилагаются».

Составляя резюме, большинство из нас описывает свою трудовую деятельность в обратном хронологическом порядке, начиная с последнего места работы. И это правильно, потому что именно такой тип резюме наиболее распространен и привычен для работодателей. Тем не менее, хронологическое резюме стоит использовать только в том случае, если ваша карьера развивалась последовательно и поступательно: переходя с места на место вы всякий раз оказывались в более крупной компании и на более высокой должности.

Если же вы хотите завуалировать какие-то негативные факты (возраст, перерыв в стаже, смену профессии и т. д.), лучше выбрать функциональное резюме.

В резюме этого типа описываются профессиональные навыки специалиста со ссылками на места работы, но без привязки к конкретным датам.

Начало резюме должно быть привлекающим внимание. Если наиболее выигрышные факты трудовой биографии излагаются где-то во второй половине листа, велик риск того, что ваше резюме просто

не дочитают до конца.

Поэтому, если сейчас вы занимаете солидную должность в известной фирме, составляйте хронологическое резюме. Если же вы переживаете не лучший период, начните с описания своей высокой квалификации и большого опыта профессиональной деятельности (например: «Общий опыт руководящей работы в издательском деле 12 лет: планирование номера, координация всех сотрудников при допечатной подготовке издания. Разработка и продвижение издательских проектов («Ювелирное обозрение», «Общая газета», «Первое сентября»). Связи с государственными и коммерческими структурами, корпоративными рекламодателями, сетью типографий»).

Фамилию, имя, отчество необходимо писать крупно (16–18 кеглем), а остальной текст – 12–10 кеглем, выделяя курсивом или жирным шрифтом основные пункты. Всегда заполняйте пункт резюме «Цель».

Иногда сотрудники кадрового агентства или менеджеры по персоналу не могут понять, на какую должность вы претендуете.

Обязательно укажите степень владения иностранными языками. Не укажете знания языков, посчитают, что вы их вообще не знаете. Хорошо, если у вас есть карьерный рост в одной компании – «продуктивный опыт работы» (особенно если вы выросли до руководящей позиции). Это ценится больше, чем если бы вы сразу попали на эту должность. Указывайте опыт работы не по трудовой книжке, а реальный, фактический. Не забудьте отметить, сколько человек было у вас в подчинении.

Фотография желательна. Но лучше никакой, чем плохого качества. Пожалуйста, указывайте все то, что может выгодно отличить вас от других соискателей: разговорный китайский язык, водительское удостоверение и автомобиль, домашний Интернет, связи в госструктурах и за рубежом, наличие загранпаспорта, готовность к командировкам и даже к переезду в другой регион. Ну и, конечно, тренинги. Имейте в виду, что рекрутерам и менеджерам по персоналу ежедневно приходится получать десятки писем с резюме. Если присылаете его вложенным файлом, обязательно не забудьте дать ему простое название. А лучше всего дайте ему свое имя, точнее, фамилию, имя и отчество.

Если у вас проблемы с орфографией и пунктуацией, обратитесь к более грамотному человеку. Не пишите сплошным текстом, делите написанное на абзацы и рубрики. Следите за словесными оборотами и смыслом.

Невнимательность и непродуманность играют против вас. Мене-

джер по персоналу может посмеяться, читая ваш опус, и тут же забудет о нем. А ваша задача не рассмешить его, а оставить в его базе данных свой «след» – резюме.

Ниже приведены основные ошибки молодых специалистов при составлении резюме и советы, следуя которым можно подобных ошибок избежать.

#### *1. Неумение в резюме выделить главное.*

Резюме должно быть целенаправленным, поэтому не стоит одинаковое внимание уделять всему рабочему опыту. Многие новички составляют резюме в виде списка, в котором перечисляют весь свой трудовой опыт: продавец мороженого, ассистент преподавателя, официант, вожатый в пионерском лагере, оператор горячей линии, курьер. Разделите весь этот опыт на два списка – А и В.

*Список А* будет содержать информацию, значимую для желаемой позиции, *список В* стоит озаглавить «Другой опыт» и привести в нем информацию, непосредственно не связанную с желаемой вакансией. То, что попало в список А, должно остаться обязательно и быть подробно описано. То, что попало в список В, можно или описать коротко, или совсем убрать. Ведь резюме должно занимать одну страницу, а для кандидатов с обширным опытом не более двух.

#### *2. Потерянная информация в резюме.*

Психологи считают, что лучше запоминается информация, помещенная в начале сообщения. Самую важную информацию, которая должна привлечь внимание работодателя, поместите в начало резюме. Для проверки попросите трех друзей прочитать резюме и рассказать, что они запомнили и какие выводы сделали.

#### *3. Неряшливое резюме.*

Ошибки, опечатки, разнобой в тексте, плохое качество бумаги или печати создают об авторе весьма негативное впечатление.

#### *4. Экзотическое резюме.*

Некоторые молодые специалисты, желая привлечь к себе внимание, пишут резюме в форме эссе, монолога, оды, притчи или биографии и при этом прибегают к цитатам и другим «наворотам». Поверьте, рекрутерам намного удобнее читать хорошо изложенную «сухую» информацию. А шарм и юмор произведет лучшее впечатление на работодателя во время собеседования.

*5. Работодатели терпеть не могут строить предположения о квалификации и угадывать, какая вакансия интересует соискателя.*

Мало просто сообщать об изученных предметах и специальности, заявленной в дипломе. Обязательно нужно добавить раздел «Цель» и перечень навыков, значимых для интересующей вас должности. По-

кажите работодателям, что вы способны анализировать прошлое и планировать будущее.

**Задание 1.** Составьте резюме.

## **2.2. Собеседование при приеме на работу. Виды собеседований**

Одна из важных функций отдела кадров и кадровой службы – это проведение собеседования с кандидатом на вакансию.

Собеседование – это интервью с типовыми вопросами, ответы на которые требуют от кадровой службы точной и профессиональной оценки. Его целью является обмен информацией для выработки соответствующего действия в будущем по отношению к лицу, с которым проводится собеседование. В центре обсуждения на такой встрече находится интервьюируемый (его действия, способности, стремления, позиция, надежды, опасения), а не проблемы в управлении, производстве, сбыте и т. п.

Задаваемые вопросы зависят от цели собеседования. Собеседование при отборе кадров включает, например, вопросы, ответы на которые позволяют выяснить способности кандидата выполнять работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, а также его мотивацию при выборе организации, как подходящего места для применения своих способностей.

Основная цель собеседования – это выявление определенных фактов и обстоятельств, выработка на их основе решений и действий, которые обе стороны принимают к исполнению. Двусторонние обязательства являются главными в достижении целей собеседования.

Логично, что собеседованию предшествует первоначальный контакт с кандидатами. Изучаются анкеты и резюме.

*Собеседование выполняет следующие важные функции в процессе отбора кадров:*

- Дает работодателю возможность встретиться с кандидатом и увидеть общую картину (резюме, анкеты и телефонные разговоры не дают полного представления). Оно может указать на поведение кандидата в прошлом, его мотивацию и склонности.

- Является системой самостоятельного отбора, так как дает кандидату возможность увидеть предприятие, поговорить с его представителями, узнать больше о работе и обобщить информацию для принятия решения о том, нужна ли ему эта работа. Чаще всего это касается руководящего звена и специалистов, так как они более осторожны и систематичны при выборе работы.

Собеседованию нет альтернативы, разнообразные тесты только дополняют его.

### 2.3. Техника проведения собеседования

Для того, чтобы сделать процесс отбора наиболее оптимальным, целесообразно использовать различные варианты проведения собеседований.

Виды собеседований по структуре бывают следующие:

- *Жесткое (структурированное)*. Основным отличием данного вида собеседования является четко разработанный план, определенные темы для разговора и заранее определенные вопросы, на которые должен будет ответить соискатель. Структурированное собеседование хорошо работает при проведении оценки профессиональных навыков. Иногда сотрудник фирмы разрабатывает вопросы на основе должностной инструкции на вакантную должность и «по пунктам», скрупулезно выясняет соответствие соискателя должностным обязанностям. Но при таком подходе возможна ситуация, когда часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности останется «за рамками» беседы.

- *Свободное (не структурированное)*. Такой вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру больше отводится роль направляющего. Для проведения такого вида собеседования намечаются только основные темы. В этих условиях всегда есть опасность того, что мирный ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени и с большим количеством невыясненных вопросов.

- *Комбинированное*. Комбинированное собеседование – это как раз та форма, которая является наиболее оптимальной для максимально полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность жестко оценить профессиональные знания и навыки кандидата и мирно побеседовать в выяснении общечеловеческих ценностей.

Виды собеседований по форме организации бывают следующие:

- *Индивидуальное собеседование*. Этот тип собеседования встречается наиболее часто. Один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых вопросов. При этом могут возникать ошибки, свя-

занные с особенностями субъективной оценки соискателя, когда на мнение сотрудника, проводящего собеседование, могут повлиять предшествующие кандидаты, на фоне которых соискатель может выглядеть «бледно» или, наоборот, «слишком хорошо». На решение интервьюера могут повлиять и личные проблемы, которые могут помешать адекватно оценить соискателя. Есть еще один момент, который часто забывают упомянуть при описании возможных «опасностей» проведения собеседований. Очень часто на собеседования приходят соискатели, не слишком подходящие на заявленную должность, но их труд можно с успехом применить на иных работах в компании. При этом очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, знал все возможные изменения, грядущие в компании, потребности в персонале различных отделов фирмы (в том случае, если собеседования проводятся не отделом персонала, а, например, линейными руководителями) и не относился к работе излишне «формально». Это позволит не упустить ценного для фирмы соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов для фирмы.

• *Групповое собеседование.* При групповом собеседовании с соискателем беседуют несколько интервьюеров. Этот вид собеседований создает максимально напряженную ситуацию для соискателя, что позволяет оценить то, как соискатель «держит удар», насколько выдерживает прессинг. Необходимость в проведении такого рода собеседований может возникнуть в том случае, если вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые часто не в состоянии оценить сотрудник отдела персонала. Часто в собеседованиях этого типа участвуют сотрудники отдела, в котором будет работать соискатель. Это предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив. При планировании этого типа собеседований необходимо четко распределить роли интервьюеров. В данном случае возможна ситуация, когда собеседование проводит один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов. Собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя, при этом также снижается возможность влияния субъективных факторов на принятие решения (о них мы немного говорили выше). Но не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, проводить оценку большого числа соискателей. Применение группового собеседования хорошо работает на послед-

них этапах отбора, когда нужно выбрать «лучшего из лучших». В некоторых источниках, освещающих вопросы проведения собеседований, данный вид собеседований называют «панельным», а «групповыми» именуется собеседования, проводимые одновременно с группой соискателей.

Этапы подготовки к собеседованию следующие:

1. Определите цели (что вы хотите получить от собеседования). Цели следует изложить на бумаге, только тогда они воспринимаются всерьез.

2. Постарайтесь как можно больше узнать о фирме. Хорошо заранее сходить на фирму (взглянуть на офис, на одежду сотрудников). Постарайтесь почувствовать дух этой организации. Ведь может случиться и так, что она вам совсем не подходит. Желательно также подробнее узнать о характере предстоящей работы. Конкретные вопросы о режиме работы, заработной плате и прочем вы сможете задать при собеседовании. Но если вы сможете поговорить с сотрудниками, которые выполняют функции, аналогичные той работе, на которую претендуете вы, то, скорее всего, вы узнаете много того, что поможет подготовиться к собеседованию, так как именно эти вопросы производят неблагоприятное впечатление на будущих работодателей.

Собранная информация поможет понять, стоит ли идти на эту фирму, убедиться в том, что эта работа вам действительно подходит (важно почувствовать себя способным выполнять ее).

Ответы на перечисленные ниже вопросы следует знать до начала собеседования:

- Какую продукцию или какие услуги предлагает организация?
- Где и кому реализуется продукция или услуги?
- Насколько изменились основные задачи организации со времени ее основания?
- Достаточно ли стабилен состав руководства или начальство часто меняется?
- Какова собственность организации (государственная или частная)?
- Курс акций стабилен или подвержен частым колебаниям? Какие факторы влияют на курс акций?
- Были ли попытки поглощения организации другими?
- Являются услуги организации или ее продукция сезонными?
- Имеет ли организация прибыль?
- Проводилось ли сокращение штатов в последние три года? Почему?
- Входит ли организация в какое-нибудь крупное объединение?
- Много ли внимания уделяет организации пресса? Почему? Како-

ва оценка: положительная или отрицательная?

- Имеются ли профсоюзные объединения? Насколько силен этот профсоюз?

- Какие новые проекты разрабатываются?

- Какие перспективы у организации?

Ваше поведение на собеседовании, все ваши вопросы и ответы должны быть сконцентрированы на самой работе, на ваших возможностях и способностях справиться с ней.

3. Настройтесь на собеседование психологически, философски:

- Вы должны быть уверены, что действительно хотите начать работу.

- Идите на собеседование без страха. Если есть страхи, постарайтесь с ними справиться. Психологи советуют проговаривать свою проблему как можно большему количеству людей. Проговорив ее много раз, человек убеждается, что проблемы уже нет.

- Можно (и рекомендуется) провести «игровую» беседу дома с кем-нибудь из близких. Такая подготовка позволит вам более уверенно и спокойно чувствовать себя на настоящем собеседовании, укажет на нежелательные жесты, движения, которые вы от волнения совершаете, не замечая этого за собой.

- Помните, что поиск работы – это тяжелый труд, это тоже работа. Кто ищет работу 40 часов в неделю, тот ее находит.

- Пройдите пешком 1–2 остановки, продумайте еще раз план вашего разговора.

- Настройте себя эмоционально. Когда человек двигается, он снимает с себя лишнее напряжение. Перед собеседованием не пейте валерьянку, не употребляйте снотворного, сократите употребление сигарет (если курите). Не пейте много кофе. Забудьте об алкоголе. Хорошо выспитесь ночью.

4. Договоритесь о встрече заранее. Узнайте дорогу, как можно доехать, сколько потребуется времени, чтобы не опоздать на встречу. Поинтересуйтесь заранее, нужно ли приносить резюме или автобиографию (хотя всегда хорошо иметь при себе несколько экземпляров). При разговоре с секретарем (помощником) будьте уважительны и вежливы. Умный начальник не пропустит мимо ушей ворчание секретаря.

5. Позаботьтесь о своем внешнем виде, обдумайте свой имидж. Лучше всего одеться так, как принято в организации или фирме, в которую вы идете. Если вы не имели возможности оценить, как одеваются сотрудники этой организации, то ваша одежда должна быть достаточно официальной, но не броской, без экстрамодных аксессуаров. Неряшливость в одежде (и прическе) ассоциируется с неряшливостью и небрежностью в делах. Наденьте ту одежду, к которой вы привык-

ли. Если вы решите надеть новую вещь, то есть риск, что вы будете чувствовать себя некомфортно, непривычная одежда может сковывать ваши движения, мешает сосредоточиться на беседе.

Не забывайте о стереотипах, которые существуют в обществе. Если вы ищете работу воспитателя, секретаря, преподавателя, не следует надевать на собеседование джинсы. На портном или закройщике одежда должна «сидеть» безукоризненно.

6. Составьте список того, что может понадобиться на собеседовании. С собой необходимо взять следующее:

- паспорт, трудовую книжку (если есть), дипломы, аттестаты, удостоверения (при собеседовании все образцы ваших работ держите наготове, но не проявляйте чрезмерной настойчивости в их демонстрации, так как это может оттолкнуть);
- образцы ваших работ (статьи, рисунки и т. д.);
- заранее подготовленную автобиографию (резюме), характеристики, рекомендации;
- блокнот и ручку на случай, если придется что-то записать; календарь с датами;
- зеркальце и платок, чтобы посмотреть, хорошо ли вы выглядите;
- заранее подготовленные адреса и телефоны тех людей, которые могут за вас поручиться, предварительно обговорив с ними этот вопрос.

Все документы и их копии уложите в приличную папку, на которой вы можете написать свою фамилию и телефон, по которому с вами можно связаться.

7. Сформулируйте сведения о себе. При подготовке к собеседованию выпишите на листок все имеющиеся у вас навыки, чтобы в подходящий момент вы могли сказать о них руководителю. Будет полезно, если вы для себя полно и конструктивно отразите, что вы предлагаете работодателю для оценки ваших качеств и принятия решения о приеме вас на работу. Это будет тем общим подготовительным материалом, к которому вы будете постоянно обращаться в ходе поисков работы, дополняя или изменяя его по мере необходимости. Важно, чтобы ваши рабочие качества были соответствующим образом сформулированы и отражены на бумаге.

При составлении сведений о себе вы должны придерживаться основного правила: записываются только положительные характеристики. Найдите и опишите ваши позитивные, «сильные» стороны. Чтобы было проще сформулировать свои мысли в положительной форме, есть совет: в ваших записях должно отсутствовать слово «нет»

во всех его возможных формах. Формулировки «не могу», «не умею» недопустимы. Интересны только положительные определения, сформулированные позитивно.

На собеседование приходите пораньше, не менее чем за 15 минут до назначенного срока (возможно, надо будет найти кабинет, туалетную комнату, чтобы поправить прическу, макияж, протереть обувь и т. д.).

Придя в организацию, осмотритесь вокруг, возможно вы заметите то, что поможет при собеседовании. Почитайте вывешенные на стенах объявления и сообщения. Из них можно почерпнуть информацию о делах фирмы или о личности вашего работодателя, удачно вставив которую во время беседы вы сможете настолько расположить к себе собеседника, что это решит все дело.

Решающую роль при формировании первого впечатления о человеке играет манера его поведения и речь, его имидж (характерные позы, жесты, походка, выражение лица и глаз, голос и манера говорить). Психологи утверждают, что первое впечатление о человеке на 50% зависит от его внешности, от того, как он говорит, и лишь на 20% от того, что он говорит.

Когда вас пригласили, входите спокойно, без спешки, сохраняя уверенный и деловой вид. Заходя в кабинет к работодателю, вы должны помнить, что первое впечатление о вас складывается у него в первые 15 секунд (как, впрочем, и у вас о нем). Объяснить это просто. Когда люди попадают в сложные или неопределенные ситуации, они склонны реагировать каким-то привычным способом, который чаще всего используется в жизни.

Правильно «подавать себя» – это значит:

- Вызвать позитивную эмоциональную реакцию вашего собеседника. Ваш внешний вид, одежда, интонация голоса, мимика и жесты должны демонстрировать, что вы открытый, доброжелательный и позитивно настроенный человек, желающий работать.

- Суметь не задеть нравственные или культурные нормы вашего собеседника.

- Стараться сконцентрировать разговор на конкретной проблеме, которую надо решить.

Заходя в кабинет, постарайтесь не просовывать только голову, а войти полностью, причем прикрыть дверь за собой, не оборачиваясь спиной к работодателю. Улыбнитесь ему, сделайте комплимент, назовите его по имени–отчеству. Представьте сами.

Психологи советуют, что если вы напряжены, волнуетесь, скажите об этом вашему собеседнику. Он поймет ваше состояние, к тому же

этот прием снимает создавшееся напряжение.

Психологические приемы, помогающие уменьшить скованность:

- *Я – представитель.* Представьте себе, что вы говорите не от своего имени, а по распоряжению солидной организации. Или защищаете не свои интересы, а другого человека, требующего вашей защиты, опеки.

- *Я играю роль.* Этот популярный психологический прием действует, когда вы некоторое время внушаете себе, что вы – актер, осваивающий новую роль, или разведчик, поставивший перед собой задачу устроиться на военный объект. Если относиться к этому с разумной долей юмора, прием обычно не вызывает затруднений.

- *Все позади.* Убедите себя, что все уже решено в вашу пользу, а сегодняшний разговор – просто приятная формальность.

Перед собеседованием вам могут предложить заполнить анкету, которая важна для фирмы как с юридической, так и с организационной точки зрения. Делайте то, что вас просят. Очень внимательно заполните анкету, вдумываясь в вопросы, зачем они задаются, и не противоречьте в ответах.

Продемонстрируйте хорошие манеры. Это означает, что вы должны вежливо приветствовать своего собеседника, назвать его по имени и отчеству, не жевать резинку, не курить во время беседы, показать, что вы внимательно слушаете все, о чем вам говорят. Говорите спокойным, ровным голосом и желательным только по делу, а после окончания беседы вежливо поблагодарите своего собеседника. Подождите, пока вам предложат сесть. Если не предложат сразу, можно спросить разрешения. Если пригласили к столу, не садитесь напротив. Садитесь уверенно, можно навалиться на спинку стула. Избегайте садиться в кресло. Если работодатель будет сидеть на стуле и возвышаться над вами, вы сразу почувствуете себя в позиции подчинения и будете испытывать неловкость.

Бумаги и документы держите в руках. После того, как вам предложили присесть, постарайтесь поудобнее устроиться на стуле, привыкнуть к окружающей обстановке, расслабиться. Проверьте свои плечи (если они подняты, опустите их), руки, дыхание (дышите равномерно и глубоко). Не бойтесь, что в результате этих действий пауза затянется и вас неправильно поймут. Времени на все уходит значительно меньше, чем вам кажется, и вы успеете немного успокоиться и привыкнуть к ситуации.

Суетливость, бросаемые украдкой взгляды, поникшая голова, трясущиеся, скрещенные на груди или вцепившиеся в стул руки, – признаки, вызывающие недоверие, равно как излишняя расслабленность

и развязность. После того, как вы освоились и готовы отвечать на вопросы, установите зрительный контакт с собеседником, улыбнитесь.

Если работодатель занят, можно извиниться и спросить, когда можно прийти в следующий раз, но не стоять и не переминаться с ноги на ногу.

Цель собеседования – проверить многие профессиональные и чисто человеческие качества кандидата. Поэтому во время встречи вы должны тщательно контролировать свое поведение и стиль общения с собеседником.

Впечатление уверенного в себе человека производят твердая походка, открытый взгляд, развернутые плечи, четкая речь, спокойные несуетливые движения. Проследите за тем, чтобы ваши поведенческие реакции были именно такими. Во время разговора, по возможности, мысленно бросайте на себя взгляд со стороны: не слишком ли у вас напряженная поза; не избегаете ли вы контакта глаз с собеседником; не скованы ли движения.

Чтобы не произвести плохого впечатления, не следует выглядеть побежденным, сторбленным, нахмуренным, с опущенной головой и взглядом исподлобья. Не рекомендуется следующее:

- сидя, откидываться назад со скрещенными ногами;
- игнорировать окружающих;
- выглядеть безразличным и угрюмым;
- смотреть в пол;
- теревать платок, ручку или очки;
- ритмически постукивать или качать ногой;
- глядеть в пространство, скучать, ерзать;
- теревать волосы, зачесывать их рукой назад или постоянно убирать с глаз;
- зевать, жевать резинку или собственную нижнюю губу;
- отстраняться от слушателя.

Внимательно выслушивайте все вопросы. Даже если вопрос совершенно понятен, подумайте, прежде чем ответить. Отвечайте коротко и четко, без длинных отклонений. Не перебивайте собеседника, когда он говорит. В разговоре должен лидировать работодатель.

Вопросы могут быть различными:

- Какова Ваша профессиональная подготовка?
- Какую пользу Вы можете принести предприятию?
- Что Вы ожидаете от работы?
- Что является для Вас главным в работе: деньги, возможность выразить себя, желание сделать карьеру, стремление работать с современной техникой?

- Каковы Ваши профессиональные планы на 3 ближайших года, 5 лет, 10 лет?

- Как Вы ладите с людьми?

- Способны ли Вы работать абсолютно самостоятельно?

Эти и подобные вопросы необходимо проработать заранее.

*Советы:*

- Будьте искренни. Говорите о своих профессиональных навыках без преувеличения. Не пытайтесь создать видимость, что вы все знаете и умеете. Говорите только правду, ведь все легко проверить.

- Возможно, вам придется отвечать в ходе беседы на вопросы личного характера. Если вы считаете, что тот или иной вопрос невежлив, нетактичен или даже унизителен, спросите собеседника, имеет ли это отношение к работе.

- Не спешите задавать свои вопросы, пока работодатель не предложит вам этого. Однако не бойтесь спросить о том, что вам необходимо знать о предприятии, должности, на которую претендуете, будущих обязанностях и т. д. Немалую роль играют и вопросы самого соискателя к работодателю, которыми он должен показать заинтересованность работать в данной фирме.

- Будьте готовы к обсуждению уровня заработной платы, но начинайте его лучше после того, как сам работодатель коснется этого вопроса. Сохраняйте реалистичность в разговоре на эту тему. Вы начинаете свою трудовую деятельность, запрос на высокую заработную плату может оттолкнуть работодателя.

- Заканчивая собеседование, следует выяснить, каковы будут ваши последующие действия. Может быть и так, что вам назначат новую встречу, прежде чем будет вынесено окончательное решение. Возможно, нужна дополнительная информация о вас. Постарайтесь определить сроки и формы поддержания связи с работодателем.

- Важно не только правильно начать и провести собеседование, но и хорошо его закончить. Постарайтесь закончить вашу встречу оптимистически, подтвердите свою заинтересованность в получении данной работы и еще раз отметьте, почему хороша для этого ваша кандидатура. Поблагодарите вашего собеседника за любезность и внимание, с которым он к вам отнесся, за то, что он потратил на вас время.

- В центре вашего разговора с работодателем должна быть фирма и то, что вы сможете сделать для нее, а не то, что эта фирма будет делать для вас. Поэтому постарайтесь заранее выяснить то, что для вашего будущего собеседника будет интересным в первую очередь.

- Важно показать, что вы понимаете характер работы, сможете справиться с ней и понимаете ту ответственность, которая ляжет на вас как на сотрудника, что ваши личные качества – способность к

обучению, энергия и энтузиазм, сообразительность и т. п. помогут вам наилучшим образом освоить специфику работы на данном рабочем месте.

- Вы лучше справитесь со своей задачей, если будете знать, как правильно построить ответы с учетом опыта работы, приобретенного на практике, знаний по профессии и т. д. Подготовка ответов на вопросы работодателя в ходе собеседования может быть использована как домашнее задание.

Несмотря на получение отказа, в любом случае соискатель работы получает новый опыт. Иногда после неудачного собеседования может развиваться чувство бессилия: «Я делал все именно так, как задумал, но все безуспешно...». Попробуйте сконцентрироваться на всех плюсах данной попытки. Отказ не является признаком пренебрежительного к вам отношения. Есть две причины отказа: либо вы стремитесь попасть не на то место, которому соответствуете, либо не сумели себя достойно преподнести. Но эту ситуацию можно изменить. При отказе в приеме на работу никогда не унижайте себя уговорами, избавьте себя от бесполезных и неприятных минут, берегите время и силы для следующего дела.

#### **2.4. Ошибки при прохождении собеседования**

Наиболее распространенные ошибки тех, кто ищет работу, следующие:

1. Непродуманная стратегия поиска работы: хаотичная рассылка резюме, использование только одного источника информации.

2. Завышенные требования по заработной плате и карьерным возможностям.

3. Неумение презентовать себя на собеседовании в лучшем свете.

4. Незнание того, чем хотелось бы заниматься.

5. Ложная информация (в резюме или при прохождении собеседования).

6. Невоспитанность (разговор по сотовому телефону во время собеседования, опоздание на встречу с работодателем).

7. Неправильно составленное резюме (перегруженное информацией, слишком длинное, плохо структурированное).

8. Требование более высокой заработной платы на последнем собеседовании.

9. Неправильное самопозиционирование (неумение объяснить, почему человек ищет работу не по специальности).

10. Затрагивание неуместных тем на собеседовании (подробности личной жизни, некорректные отзывы о предыдущих местах работы).

11. Менеджеры по персоналу не любят тех, кто не умеет слушать собеседника, сидит во время беседы с отсутствующим взглядом, вертит в руках какие-нибудь предметы (это воспринимается как признак нервозности).

Рассмотрим наиболее типичные вопросы, на которые нужно уметь отвечать на собеседовании:

1. Что Вы можете рассказать о себе?

Расскажите коротко об образовании, опишите опыт работы. Это хорошая возможность продемонстрировать свои сильные стороны в профессиональном плане.

2. Что Вы считаете своими важнейшими достижениями?

Расскажите о профессиональных достижениях. Не смущайтесь хвалить себя, это обычная для собеседования ситуация. Приведите конкретные факты и, если возможно, цифры. Важно правильно выбирать тон, стараться выглядеть объективно.

3. Каковы Ваши сильные (слабые) стороны?

Вы должны в первую очередь подчеркнуть качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения на конкретных фактах. Говоря о слабых чертах своего характера, постарайтесь повернуть ответ так, чтобы еще больше повысить свои шансы.

4. Были ли у Вас промахи или неудачи в работе?

Если были, приведите несколько примеров, подготовленных заранее. Не стоит рассказывать о самых больших промахах. Главное показать, как Вы сами исправили ситуацию, избавили компанию от неприятностей.

5. Как Вы представляете свое положение через 5 (10) лет?

Можно ответить так: «Я вижу себя сотрудником Вашей компании, только на более высокой должности». С одной стороны, это будет характеризовать Вас как надежного человека, преданного интересам фирмы. С другой – подчеркнет Ваши амбициозность и стремление к карьерному росту именно внутри этой компании.

6. К кому можно обратиться за отзывами о Вашей работе?

Желательно предоставить телефоны бывших сослуживцев и руководителей. Нежелание давать подобную информацию сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций.

7. Чем Вас привлекает работа у нас (в данной должности)?

Позитивно оцениваются серьезные и конкретные доводы: желание применить квалификацию и опыт работы там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекатель-

ность работы в сильной команде профессионалов.

8. Какие у Вас есть вопросы?

Хорошие вопросы – это вопросы о задачах, которые нужно решать: как сейчас ведется дело, какие есть технические, информационные и прочие ресурсы для успешного выполнения работы? Вопросы продолжительности рабочего дня, оплаты, льгот нужно стараться не обсуждать до тех пор, пока Вам в явной или неявной форме не сделают предложения.

9. На какую заработную плату Вы рассчитываете?

Такой вопрос может быть задан на любой стадии собеседования. Если вопрос задается на начальной стадии, постарайтесь уйти от прямого ответа: «Вопрос оплаты, безусловно, важен, но прежде мне хотелось бы уточнить ряд деталей по конкретным задачам, содержанию и объему работы». Подчеркивая свой интерес к потенциальной работе и нацеленность на конкретные результаты, Вы объективно укрепляете свой имидж «человека дела».

10. Почему Вы уволились с прошлого места работы?

Главное – не показать себя бедствующим человеком. Если у Вас сейчас есть работа, обязательно скажите о ней что-нибудь хорошее. И после этого назовите какой-нибудь момент, который Вас не устраивает.

Типичные ошибки в ответах:

1. Так сложились обстоятельства, все очень сложно, так сразу не объяснишь.

2. Сейчас многих увольняют.

3. Мало платят или задерживают зарплату.

4. Работал в плохой компании.

5. Руководство вело себя неправильно (конкретные претензии), открытая критика начальника.

6. Приходилось работать сверхурочно и ездить в командировки.

Что же тогда говорить? Ведь не скажешь, что уходил из-за того, что все было хорошо. Отметив то положительное, что было на прежнем месте работы, назовите причину, подтолкнувшую Вас к переходу на другое место.

Что желательно отвечать:

1. Я успешно проработал в компании более двух лет. Но, к сожалению, возможностей для дальнейшего профессионального роста нет. Поэтому я решил заняться поиском нового места, где мог бы с большей пользой для компании применить свой опыт и квалификацию.

2. Руководство компании приняло решение закрыть (или сократить) то направление, в котором я работал (а). Но при этом моя работа оценивалась положительно, вы можете получить отзыв.

3. У меня возникли разногласия с руководством по дальнейшему развитию бизнеса. И мы решили, что лучше разойтись по-хорошему.

Разумеется, это не все часто задаваемые вопросы. Интервьюеры могут интересоваться здоровьем, семейным положением, жилищными условиями, оплатой труда и многим другим. Кроме того, вы должны быть готовы к разнообразным, чисто профессиональным вопросам.

**Задание 2.** Составьте список вопросов и ответов для собеседования.

### **3. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ**

#### **3.1. Задачи планирования и реализации карьеры**

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности. Сегодня работодатель не только понимает, какими знаниями, навыками, качествами должен обладать кандидат, но и зачастую умеет их достаточно хорошо оценивать. Поэтому все больше работодателей стремятся получить максимум компетенции за минимум цены.

На сегодняшний день работодатели начали выстраивать собственные системы планирования карьерного роста сотрудников. Во многих компаниях человеку, поступающему на работу, или отличившемуся в ходе выполнения очередного задания, объясняют, в какой момент он может ждать повышения по службе. Система мотивации строится с учетом удержания «профессиональной элиты» (кадрового резерва, «золотого фонда», ключевого персонала). В компаниях разрабатываются карьерные планы. Они согласуются в рамках трудового контракта. И если компания не гарантирует сотруднику управленческую карьеру до «самого верха», а только до уровня руководителя структурного подразделения, это оговаривается в дополнительных пунктах трудового контракта.

Задачи планирования и реализации карьеры – обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда взаимосвязанных задач: достижение взаимосвязи цели организации и отдельного сотрудника, обеспечение направленности планирования карьеры на отдельного сотрудника, обеспечение открытости планирования карьеры, изучение, оценка и обоснованность карьерного потенциала работника, определение путей карьерного роста. Планирование карьеры руководителей и специалистов – составная часть кадровой политики фирмы, которая входит в систему работы с кадровым резервом. Оно представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов продвижения работников по категориям и должностям. Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда конкретных задач, а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранять «карьерные тупики», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышать качество процесса планирования карьеры;
- формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;
- изучать карьерный потенциал сотрудников;
- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоит в том, что начиная с момента принятия работника и до предполагаемого увольнения с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест внутри организации. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продви-

жение по службе. Для успешного планирования карьеры работнику необходимо полагаться на собственные силы, знания, самоконтроль.

### **3.2. Цели планирования карьеры. Процесс планирования карьеры. Карьерограмма**

Как отмечалось выше, карьера работника есть длительный процесс, который может включать ряд периодов, зачастую повторяющихся.

К таким периодам (этапам) можно отнести:

1. Повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе непрерывного обучения.

2. Зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности.

3. Зачисление на наиболее высокую должность (по результатам подготовки в резерв либо по решению конкурсной аттестационной комиссии, либо по решению руководства).

4. Ротацию работника внутри своего подразделения или предприятия для расширения его кругозора, при котором изменяются должностные обязанности. Все виды ротации производятся с согласия работника, так как «силовые» методы в этом случае недопустимы.

Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но неодинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике фактически не использовался.

Под служебно-профессиональным продвижением понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

При планировании карьеры работника решаются задачи, которые ставит перед собой работник (добиться более высокого положения, обеспечить материальное благополучие, расширить кругозор, поднять авторитет, добиться уважения окружающих и т. д.), а также ставит перед собой структурное подразделение предприятия (выделить из числа работников (молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих ряду требований и обладающих организаторскими качествами, ответственностью и т. д.; путем их постепенного развития подго-

товить к назначению на более высокие и ответственные должности).

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. Рассмотрим содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, который состоит из трех основных разделов:

- оценка жизненной ситуации;
- постановка личных конечных целей карьеры;
- частные цели и планы деятельности.

В организациях в рамках системы управления персоналом складываются подсистемы управления деловой карьерой и кадровым резервом, функции которых выполняют дирекция, отдел кадров, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультативные центры.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

1. Ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации.

2. Регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам.

3. Разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры.

4. Перемещение работников по трем направлениям:

- продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
- горизонтальное перемещение (ротация);
- понижение.

Планирование карьеры означает определение путей индивидуального профессионального развития. Оно позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной

карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи 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 не оказывается 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 могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В основу планирования карьеры следует положить следующие принципы:

- *Индивидуальность*. Предполагает определенную изобретательность при планировании развития карьеры, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять требованиям (способности, возраст, образовательный уровень и т. д.).
- *Взаимная заинтересованность, мотивация*. Работник и предприятие должны быть заинтересованы в развитии карьеры. Это предполагает перспективы развития производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд других факторов, определяющих заинтересованность сторон.
- *Стимулирование и материальное обеспечение*. Имеются в виду не только все виды стимулирования (морального и материального), но и планирование финансирования развития карьеры работника в планах предприятия, что, как правило, не делается.

- *Профессиональный рост.* Предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т. д.

- *Социально-психологический комфорт и удовлетворенность.* Обеспечиваются социальным признанием, ростом материального благополучия и т. п. (при повышении в должности или квалификации и т. д.).

- *Объективность.* Предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Планирование карьеры работника рекомендуется выполнять руководителю предприятия или его заместителю с привлечением непосредственного руководителя работника и руководителя службы управления персоналом. В этом случае руководители, планирующие карьеру, обладают соответствующим кругозором. Они знают перспективные планы развития предприятия и отрасли, имеют данные по планированию потребности в персонале и т. д. Все это обеспечивает составление грамотного и корректного плана карьеры работника, отвечающего потребностям предприятия и интересам самого работника. Карьера работника, как длительный процесс, включает в себя целый ряд взаимосвязанных элементов. Как отмечалось выше, следует иметь в виду, что карьера работника зависит от заинтересованности в ней самого работника, а также того предприятия, на котором он работает. Таким образом, структура карьеры работника должна включать следующие подструктуры:

- *личностная подструктура:* мотивация на карьеру, личностные качества, самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе и т. п., социальное признание как свидетельство одобрения окружением стремления работника к развитию карьеры, достижения целей карьеры и т. д.;

- *ценностная подструктура:* социальная принадлежность (нередко определяющая формы и пути развития карьеры), общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки);

- *производственная подструктура:* расширение производства (согласно планам развития, модернизации и т. п.), внедрение новой техники и технологии, переход на новые экономические отношения, формируемые развитием общества и страны в целом, качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия; потребность предприятия в развитии карьеры работника.

Развитие карьеры работника может происходить только тогда, ко-

гда сам работник и администрация предприятия обеспечивают развитие всех элементов структуры карьеры в целом.

К периодам (этапам) карьеры следует отнести следующее:

- Повышение квалификации (переподготовка, стажировка) в системе «фирменного» профессионального образования.
- Зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве работник обязательно проходит подготовку (повышение квалификации, переподготовка и стажировка) согласно индивидуальным планам.
- Назначение на более высокую должность (либо по результатам подготовки в резерве, либо по решению конкурсной, аттестационной комиссии, либо по решению руководства предприятия).
- Ротация работника внутри своего подразделения или предприятия, которую рекомендуется производить в целях расширения его кругозора. Обычно при этом изменяются должностные обязанности без изменения заработной платы, во всяком случае, без ее уменьшения.

Этапы карьеры работника целесообразно планировать (в виде плана карьеры) с включением тех периодов и в той последовательности, в которой это должно происходить на практике. Очевидно, что развитие карьеры работника может включать несколько повышений квалификации, ряд новых назначений или ротаций и т. д.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что в конечном счете решается два вида задач:

1. Задачи, которые ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения, обеспечить высокое материальное благополучие, намного расширить свой кругозор, понять свой авторитет, добиться уважения окружающих и др.

2. Задачи, которые стоят перед организацией: выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих необходимым требованиям и обладающих целым рядом качеств специалистов и руководителей, и путем их постепенной подготовки и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Успешность карьеры обеспечивается только в том случае, если обе стороны (работник и предприятие) заинтересованы в развитии карьеры. В том случае, если у предприятия возникла необходимость в подготовке соответствующих специалистов из своих кадровых резервов, а кандидат имеет, как показали беседа и тестирование, мотивацию и личностные качества, отвечающие требованиям, составляется план карьеры работника.

В плане должны быть указаны следующие сведения:

- общие анкетные данные;

- заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
- результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма;
- сведения о предшествующей подготовке, резерве кадров и т. п.;
- на какой срок составлен план; другие сведения, представляющие интерес.

План карьеры работника содержит графы, в которых указаны следующие данные:

- наименование должностей, которые спланировано занимать работнику;
- сроки планируемого перемещения;
- виды стимулирования;
- наименование видов подготовки;
- сроки подготовки;
- планируемое учебное заведение для подготовки;
- предполагаемое направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке, при подготовке в резерве кадров, при очередных аттестациях и т. п.;
- прочие данные.

План карьеры работника должен являться основой для всех его перемещений, направленных на подготовку, предъявления вполне определенных требований к работнику, с одной стороны, и построения конкретной модели профессиональной деятельности самим работником, с другой стороны. Поэтому, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательным выполнением, его составление является ответственным делом и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к работнику. План карьеры должен быть реалистичным, т. е. максимально выполненным. Составляется он с учетом результатов сопоставления характеристик кандидата с требованиями, предъявляемыми к той или иной конкретной должности, и должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию выявленных несоответствий, а также оптимальные сроки их реализации. Как правило, такой план карьеры составляется для специалиста с уже определенным опытом работы, зарекомендовавшим себя грамотным, энергичным работником, работающим с высоким качеством и эффективностью труда, с мотивацией на развитие карьеры, обладающим хорошими организаторскими способностями, склонным к лидерству. План карьеры составляется руководителем подразделения (по месту работы специалиста) совместно с кадровой службой в соответствии с методическими рекомендациями по планированию руководителя или специалиста. План карьеры составляется выборочно, т. е. только для перспектив-

ных работников, которые обладают вышеуказанными качествами, исходя из их заинтересованности в развитии своей профессиональной карьеры, а также потребности предприятия для конкретных ключевых должностей.

Карьера должна быть управляемым процессом, т. е. плановым. При этом планирование должно осуществляться на перспективу, т. е. должно быть долговременным и увязываться с планами развития предприятия. В то же время планирование и организация карьеры, являясь элементом планирования кадров, не может носить директивный характер, т. е. со временем могут меняться интересы работников, их ориентация, меняются планы предприятия. При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но, в то же время, и организация, принимая его на работу, также преследует свои определенные цели, поэтому необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Как правило, люди планируют свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они желают знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые они должны 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.

Управляя своей карьерой, необходимо руководствоваться следующими житейскими правилами:

- не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- готовьте себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;
- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда; оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются

компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

- никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть: не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;

- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;

- думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;

- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Значимы для построения карьеры также хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности), опрятность и аккуратность внешнего вида.

Существуют определенные стратегии продвижения карьеры. Во-первых, в настоящее время во многих компаниях отмечают внутренние схемы карьерного роста. Однако любую схему нужно правильно использовать. Регулярное общение с непосредственным руководителем и менеджером по персоналу (в том числе и неформальное) помогает досконально выяснить, при каких условиях и за счет чего вы можете повысить свой рейтинг.

Во-вторых, независимо от корпоративных программ, хороший руководитель всегда держит на заметке перспективных сотрудников – своих потенциальных союзников. Есть две основных стратегии карьерного роста. Первая – много и эффективно работать, вторая – стать доверенным лицом руководителя, а в идеале лучше все это сочетать.

В-третьих, нужно использовать любой шанс заявить о себе.

Основная ошибка перспективных специалистов, которая может стать фатальной для дальнейшей карьеры, – отсутствие терпения. Иницируя свое продвижение, нужно адекватно оценивать себя и ставить реальные цели. Сотрудник, работающий в компании недавно, по умолчанию считается «молодым», даже если его возраст близок к сорока, и он занимает руководящую должность. Таковы законы групповой психологии. Именно поэтому на первых порах (в течение года или полутора) следует не спешить со «свежими решениями». Отложите их про запас. Но соберите и проанализируйте как можно больше информации о стратегических планах компании, заручитесь поддержкой руководителя и подчиненных, если они есть. Безусловно важно проявлять лидерские качества, но не менее ценно уметь слушать и подчиняться чужим решениям, когда это необходимо.

Задумываясь над возможностями продвижения по службе, тем бо-

лее не в порядке «общей очереди», а по собственной инициативе, большинство менеджеров неизбежно сталкивается с рядом этических проблем. Немало людей, ориентированных на жесткую борьбу за престижную должность, считают вполне обыденными вещами «подсигивание», интриганство, моббинг. Ведь мы живем в обществе, построенном на конкуренции. Выходит, для достижения цели все средства хороши, каждый сам за себя? Здоровое честолюбие сотрудников всегда приветствуется и ценится руководителем. Но очень важно в погоне за карьерой не использовать запрещенных приемов. Сотрудникам не нравится, когда повышают собственную значимость за счет уменьшения чужих заслуг. Не следует увлекаться самопиаром и презентацией своих достижений, особенно если вы недавно работаете в компании. Карьерный эгоизм может привести к обратным результатам, вплоть до отторжения сотрудника другими членами команды и руководителем. Для инициирования карьерного роста необходимы два важных условия – достижение плановых результатов и проявление собственной инициативы. Важна не имитация бурной деятельности, а реальные успехи, которые можно увидеть «в натуре» или выразить в цифрах.

Вы никогда не продвинетесь по службе, если:

- Регулярно жалуетесь начальству и коллегам на то, что вам «скучно» выполнять прямые обязанности, или «фонтанируете» идеями, но неохотно беретесь за уже порученное дело.
- Не можете четко и детально ответить на вопрос, в чем заключается ваша работа в данный момент, и какой результат вы планируете получить.
- Ведете «партизанские действия»: ни с кем не советуетесь, не просите о помощи, когда она нужна, не владеете навыками самопрезентации.
- Тянете на себя одеяло: при отчетах руководству представляете дело так, что все совместные поручения выполняете в одиночку.
- Предъявляете повышенную требовательность к руководителю или к условиям работы над проектом, к которому вы еще не приступали. Обсуждаете премиальные и бонусы до того, как завершите работу.
- Любая смена деятельности сопровождается стрессом и, неизбежными проблемами. Это самые распространенные «подводные камни».
- Боязнь сделать ошибку. Спокойно признайте, что у вас есть право на ошибку. Для успеха в новой должности гораздо важнее уметь правильно организовывать свой график, справляться с нервами и принимать решения.
- Нехватка теоретических знаний. Учитывайте, что любая практи-

ка – это поиск часто методом «проб и ошибок». Но багаж теоретических знаний необходимо пополнять «готовыми рецептами». Обязательно читайте новую литературу по вашей профессиональной тематике, аналитические статьи, авторы которых являются признанными авторитетами в вашей сфере. Найдите время, чтобы посетить семинар для руководителей, пройдите дистанционный бизнес-курс.

- Взаимоотношения с подчиненными, подбор команды. Помните, что один в поле не воин. Не поддавайтесь искушению всех уволить и взять на работу своих, проверенных людей. Свои – не всегда лучшие, они могут еще меньше разбираться в нюансах, чем вы. Поэтому терпеливо выстраивайте отношения с подчиненными. Старайтесь опереться на компетентных ключевых сотрудников. Если это вам удастся, успех обеспечен.

Большинство менеджеров по персоналу при построении карьеры ставят за основу талант лидера, умение работать в команде, открытость, энергичность, трудолюбие, хорошую обучаемость. Быстрый карьерный взлет наиболее вероятен для людей предприимчивых и креативных, с авантюрной жилкой, всегда готовых предложить предприятию больше, чем требуется от рядового сотрудника. А вот шансов у людей системных, педантичных, скрупулезно выполняющих свою работу «от и до» немного. Чтобы сделать карьеру, нужно четко представлять себе, чего именно хочешь добиться, правильно оценивать свои возможности. Обычно, когда на собеседовании задаешь кандидату вопрос: «А кем Вы видите себя через пять лет?», многие теряются. И напрасно. Карьеру нужно планировать на несколько лет вперед. Раз в год или в полгода отмечайте для себя, каких успехов вы достигли, чему научились. Не нужно ждать, когда вас заметит босс. Руководители обращают внимание лишь на проблемные участки. Как только работа стабилизируется, о них тут же забывают. Поэтому не стесняйтесь проявлять инициативу и информировать руководство о своих успехах. Начните переговоры с начальником, напомните, в чем именно состоят ваши заслуги перед компанией. Если вы видите нишу, которую могли бы занять, скажите об этом прямо.

*Карьерограмма* – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного жизненного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй – характеристика видов обучения, повышение ква-

лификации, переподготовка кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

**Задание 3.** Постройте карьерограмму для менеджера. Спланируйте карьеру сотрудника предприятия, используя все виды деловой карьеры с разбивкой по годам.

### **3.3. Понятие «персональный стратегический менеджмент», его инструментарий**

С развитием общества у человека появляется возможность выбора из большего количества жизненных стратегий, что позволяет достигать более высокой степени самореализации. Используя инструментарий персонального стратегического менеджмента, любой индивид может попытаться сформировать и реализовать оптимальную личную жизненную стратегию. Управлять своей жизнью, значит организовать все таким образом, чтобы род занятий, производимая продукция, способы решения проблем, окружающие вас партнеры и коллеги наиболее полно отражали и развивали ваш образ собственного «я».

Персональный стратегический менеджмент представляет совокупность средств, форм и методов достижения человеком своих жизненных целей. Используя данный инструментарий, человек может попытаться оптимально сформировать и эффективно реализовать личную жизненную стратегию. В основе идеологии персонального стратегического менеджмента лежит мысль о том, что каждый человек хочет чего-то добиться в жизни. Осознавая свои потребности, он ставит и решает определенные задачи, достигая, таким образом, свои цели.

Характер действий по полаганию и достижению целей у разных людей различен, меняется он и у конкретного человека с течением времени. Так, многие западные исследователи говорят о трехфазной модели жизненного цикла человека, а японские специалисты выделяют четыре фазы (от рождения до окончания школьного образования; поступление на работу и обзаведение семьей; трудовая жизнь; старость). Целенаправленно управляя качественными и количественными параметрами смены фаз, человек может максимизировать полезность отдачи от каждого этапа.

Ключевыми в достижении личных жизненных целей являются следующие факторы:

- наличие стратегии жизни;
- владение технологиями ее реализации;
- умение работать с инструментами управления формированием персонального человеческого капитала.

Наличие стратегии жизни важно потому, что для осуществления некоторых жизненных целей обязательно нужно совершить ряд последовательных шагов, а иногда пожертвовать текущим потреблением отдельных благ, чтобы получить большее количество и разнообразие благ в будущем.

Социологи определяют понятие «стратегия жизни» в качестве символически опосредованного и выходящего по своему воздействию за пределы сознания идеального образования, реализующего в поведении человека его ориентиры и приоритеты. В повседневной жизни наиболее распространены три типа таких стратегий:

- *Благополучие*. В основе этой стратегии лежит рецептивная (приобретательская) активность личности, направленная на обеспечение полной необходимых благ, спокойной, комфортной, размеренной и стабильной жизни.

- *Успех*. Данная стратегия рассчитана на общественное признание деятельности ее носителя и предполагает активную, насыщенную событиями, преуспевающую жизнь.

- *Самореализация*. Она характеризуется творческой активностью, направленной на создание новых форм жизни безотносительно к их внешнему признанию (непризнанию), и предполагает красивую, гармоничную, близкую по своему содержанию к искусству, свободную жизнь.

Существуют определенные этапы разработки и реализации жизненной стратегии. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения миссии и целей, а также позволяет выработать стратегию поведения, дающую возможность осуществить свою миссию и достичь поставленных целей.

В ходе такого анализа предполагается изучение двух составляющих:

- макроокружения;
- внутренних возможностей личности.

Индивидуальное развитие начинают с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на пове-

дение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

Изучая аспекты своего внешнего окружения, человеку нужно убедиться в том, какие возможности открывает перед ним жизнь, какие сферы общественного и экономического функционирования его привлекают, какие препятствия он может встретить на жизненном пути и какие последствия могут иметь те или иные шаги, которые он сделает в жизни.

Путем анализа своих внутренних возможностей человеку необходимо выяснить, на какие стратегические конкурентные преимущества он может рассчитывать в перспективе, развивая потенциал, которым обладает в данный момент.

*Миссией* человека можно назвать основную цель его жизни, которая должна формулироваться прежде всего с точки зрения повышения «социальной роли» данного индивида.

*Видение* – это идеальный образ будущего состояния жизни, которого человек может достичь при самых благоприятных условиях.

На этапе определения стратегических целей осуществляется первичная декомпозиция (секторизация) миссии на две логически обособленные группы в зависимости от сферы жизни – профессиональную и социальную. Дальнейшая декомпозиция и операционализация жизненной миссии идут в рамках названных сфер. Стратегические цели в концепции персонального стратегического менеджмента имеют долгосрочный характер и формируются исходя из состояния жизни человека в пределах максимально возможного временного горизонта.

В целом процесс определения стратегических жизненных целей человека согласно концепции персонального стратегического менеджмента описывается схемой, разработанной на основе поэтапной реконструкции жизненной стратегии личности, в виде постепенного обновления стратегии жизни путем последовательной «разработки» и «сборки» ее исходных компонентов – образов, смыслов жизни, жизненных ценностей, норм и целей.

Стадии формирования целей представлены в виде ряда структурно сопряженных процедур, аналогичных последовательности элементов системы стратегического ориентирования:

- *преображение* соединяет в себе эмоционально-чувствительное восприятие настоящей жизни и поиск новых образов; на этом этапе стратегический выбор личности характеризуется кардинальным изменением способа восприятия жизни и соответствующих ему образных представлений;

- *переосмысление* сопровождается отказом (частичным или пол-

ным) личности от прежних смысложизненных ориентаций и формированием нового представления о смысле жизни;

- *переоценивание* означает изменение ценностных ориентаций, принятых на долговременную перспективу, в результате чего осуществляется смена ценностной парадигмы личности, ее высших диспозиций;

- *нормативная переориентация* («перенормирование») характеризуется пересмотром жизненных норм, а также соответствующих им принципов и правил;

- *целевая переориентация* («перенацеливание») означает выбор и разработку стратегических жизненных целей, т. е. формирование новых целевых ориентаций.

На *этапе разработки* жизненной стратегии идет формирование общих и частных инструментов ее реализации. В первую очередь создается концепция достижения стратегических целей (она представляет собой обобщенное изложение основных подходов, принципов и методов). Затем вырабатывается общая стратегия жизни. После этого осуществляется ее декомпозиция на ряд взаимосвязанных компонентных стратегий, которые преследуют свои цели. Таким образом, происходит последовательная операционализация этапов всех компонентных стратегий с единой временной и качественной взаимосвязкой. На этой базе создается общая программа реализации жизненной стратегии. Причем компонентные подпрограммы оперируют рядом конкретных и общих технологий персонального стратегического менеджмента, которые применяются как в экзогенном, так и в эндогенном персональном стратегическом управлении.

На данном этапе также осуществляется операционализация трех основных стратегических активов человека, имеющихся у него на момент разработки стратегии: человеческого капитала, финансовых ресурсов, времени. Среди разрабатываемых на данном этапе подпрограмм отмечены следующие:

- инвестирование в персональный человеческий капитал;
- эффективное распределение личного времени исходя из его альтернативной стоимости;
- оптимизация персональных финансов;
- образовательно-трудовая подпрограмма (помогающая оптимизировать издержки при получении необходимого образования и осуществлении профессиональной карьеры).

*Реализация стратегии*, выработанной на предыдущем этапе, происходит путем выполнения компонентных подпрограмм в установленные сроки с одновременным достижением параметров, предусмотренных стратегическими целями.

На этапе *корректировки жизненной стратегии* осуществляется ее адаптация к новым стратегическим ориентирам, современным требованиям и вызовам внешней среды, а также к тем качествам, которые человек обнаружил в себе.

Личность, осознавая свои возможности, используя положительные стороны натуры и сознательно корректируя индивидуальные качества в ту или иную сторону, может кардинально изменить ход своей жизни в желаемом направлении.

### **3.4. Система, механизм и процесс управления карьерой**

Система управления карьерой должна включать взаимосвязанные между собой *цели, функции, технологии, структуры и кадры* управления карьерой.

*Цели* управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами и могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
- достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства.

Основными *функциями* системы управления карьерой соответственно целям могут быть:

- исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
- планирование профессионального развития (учебы, стажировок), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала;
- организация процессов обучения (в том числе основ самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
- активизация карьерных устремлений руководителей, создание

благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;

- регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;

- координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;

- контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерой на основе определенной системы показателей.

Эффективность реализации функций управления карьерой может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные *технологии*, среди которых наряду с такими универсальными персонал-технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.

Механизм управления карьерой менеджера должен включать совокупность организационно-административных, социально-психологических, экономических и морально-нравственных средств и методов воздействия на его развитие и продвижение. В рамках этого механизма должны в комплексе применяться такие методы, как фиксирование условий, требований к развитию и продвижению менеджеров в должностных инструкциях, уставе предприятия; создание корпоративной культуры, поощряющей стремление к карьере как самовыражению в рамках организации и осуждающей карьеризм как ориентацию на продвижение ради получения дополнительных выгод (внешние атрибуты власти, привилегии) любой ценой; материальное и денежное стимулирование карьерного движения. Механизм управления карьерой должен выступать как совокупность средств воздействия и, прежде всего, кадровых технологий, которые обеспечивают управление профессиональным опытом персонала в организации, реализацию его карьерной стратегии.

Процесс управления карьерой должен являться результатом взаимодействия системы и механизма и включать в себя последовательность действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения персонала в рамках организационного пространства: постановку целей, анализ действительной ситуации, выявление проблем (несоответствия между желаемым и действительным) и планирование и реализацию мер по их конструктивному решению.

Кроме того, управление карьерой как определенный подход к

управлению человеческими ресурсами не может не пронизывать все остальные элементы (функции, технологии) системы управления персоналом. Таким образом, управление карьерой менеджера представляет собой сложную, комплексную, многоаспектную деятельность. И хотя в Республике Беларусь теория карьеры и карьерного менеджмента не успела оформиться в стройную концепцию, управление карьерой всегда существовало и существует, вопрос только в степени осознанности и научности реализации этого процесса.

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров. Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения организации – это, прежде всего, вопрос заполненности, целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, т. е. организационной структуры. В таком понимании карьеры грамотно построенное управление карьерным процессом имеет важное значение для функционирования и развития организации, являясь фактором повышения эффективности ее деятельности, условием ее устойчивости и жизнеспособности предприятия в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом его развития.

Создавая систему управления карьерой менеджеров, работодатель тем самым обеспечивает себе повышение устойчивости на рынке, что особенно важно в условиях обостряющейся конкурентной борьбы. Ведь умеренный уровень текучести кадров, лояльность сотрудников и их искренний интерес к работе представляют ценность для любой организации.

Однако простое проведение мероприятий не является конечной целью работодателя. Наиболее важен эффект и эффективность, которые ожидают получить организации. В связи с этим, перед кадровыми службами встает необходимость разработки методики оценки эффективности мероприятий по управлению карьерой, адаптированной для конкретной компании.

Мероприятия по управлению деловой карьерой приводят к следующим результатам:

- повышают преданность работника интересам организации;
- повышают производительность труда;
- уменьшают текучесть кадров;
- более полно раскрывают способности человека.

Однако, крайне важно, чтобы эти мероприятия внедряли профессионалы, поскольку часто на предприятиях обучение менеджеров не имеет четкой целевой ориентации, носит оперативный характер; про-

фессионально-квалификационное продвижение руководителей и специалистов не отличается последовательностью и оптимальным темпом; оценка менеджеров не учитывает дифференцированный перечень к руководителям разного уровня управления и функциональной специализации. Такие действия не принесут ожидаемых результатов. При отсутствии необходимой подготовки сотрудников службы управления персоналом компании выгоднее отдать выполнение функции управления карьерой менеджеров на аутсорсинг.

Необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как это способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека, интересов организации и общества в целом. Но возможно ли успешное управление карьерой менеджера? И каким оно должно быть сегодня?

Прежде всего следует заметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и менеджер, и организация, инициатором должна выступать организация как носитель карьерного пространства, без которого развитие человека так и останется просто развитием, не проявившись во внешнем движении, не обретя тем самым качества карьеры. Безусловно, без желания и готовности человека карьера тоже не состоится, но тем не менее создать мотивацию к карьерному росту гораздо проще, чем карьерное пространство.

Общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития человека должно реализовываться посредством объединения усилий по управлению карьерой со стороны организации и самоуправлению карьерой со стороны человека, а также при содействии со стороны государства.

Для того, чтобы оценить результаты проводимых организацией мероприятий, необходимо ввести понятие «эффективность управления карьерой», которое базируется на определении экономической эффективности как таковой. Если под экономической эффективностью в классическом плане понимать выраженное в цифровом эквиваленте отношение достигнутого результата к затратам времени, денег и других ресурсов на его достижение, то эффективность управления карьерой – это отношение результата от проводимых мероприятий ко всей совокупности затрат, сопровождающих данный процесс.

Кроме того, эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления данных мероприятий.

Для того, чтобы сообщить руководителю о своих карьерных амбициях, важно предварительно войти в образ профессионала, готового развиваться, затрачивать много усилий, достигать поставленных це-

лей и, конечно, лояльного. Кроме того, такой образ должен исключать бескорыстие, расчетливость и не в меру личные отношения на работе. Прежде чем поднимать вопрос о повышении, целесообразно составить список ваших «сильных характеристик» по следующей форме: функция – личностная характеристика – результат для руководителя. Например, функция: «Очевидно, для управления группой продавцов потребуется текущий контроль». Личностная характеристика: «Я достаточно последователен для систематического контроля». Результат для руководителя: «Именно поэтому проблем со своевременностью отчетов и их качеством не будет». Особо следует отметить, что в качестве результата следует предлагать только то, что имеет ценность для руководителя. Беседа с руководителем относительно ваших карьерных амбиций примерно следующая:

- *Постановка и объяснение цели.* Например, лучше спросить: «Иван Иванович, в настоящий момент Вы рассматриваете различных кандидатов на должность руководителя группы. Сколько времени Вы готовы уделить рассмотрению моей кандидатуры?», хуже: «Иван Иванович, я могу обсудить вопрос о моем карьерном повышении?».

- *Прояснение ожиданий руководителя.* Следует в режиме диалога задать несколько вопросов руководителю о его ожиданиях относительно кандидатов. Например, лучше спросить: «Иван Иванович, скажите, пожалуйста, какие основные требования Вы выдвигаете относительно кандидатов?», хуже: «Скажите, я подхожу на данную должность?».

- *Самопрезентация и договоренности.* Рассказ о себе с использованием модели «функция – личностная характеристика – результат для руководителя». Если руководитель принимает решение (положительное или отрицательное), целесообразно в заключительной части беседы задать несколько вопросов о том, почему руководитель принял именно такое решение. Полученная информация в дальнейшем позволит вам избежать ошибок в таких переговорах.

### **3.5. Закономерности карьерного развития**

Для того, чтобы управлять карьерой, необходимо более полное понимание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования, которые показывают, что в постиндустриальном обществе количество карьерных ступеней резко уменьшилось. Например, в советские годы на Горьковском автозаводе насчитывалось до 27 ступеней управления. Только к 40 годам человек мог дослужиться до начальника цеха. А сегодня на большинстве предприятий все изобилие

должностей «укладывается» всего в 4 карьерных ступени. Это стажер-работник, который только пришел в компанию и учится данной специальности. Исполнитель – сотрудник, обладающий необходимыми навыками для выполнения конкретной работы. Супервайзер – руководитель, который отвечает за «правильные» действия своих подчиненных внутри направления. И, наконец, эксперт – руководитель, который развивает то или иное направление. Для каждой из этих ступеней предполагается определенный уровень знаний и навыков. Исследования показывают, что 60% людей в течение 10 лет после окончания вуза не продвинулись ни на одну ступень. Работник может в течение ряда лет оставаться на одной позиции, но зарплата его растёт. Реальность показала, что только 0,4% работников проходят 4 ступени за 10 лет.

Остальные тоже уверены, что строят карьеру. Но это миф. Вместо того, чтобы потратить все свои силы на то, чтобы удержаться на одной позиции и, может быть, перейти на следующую, эти люди начинают двигаться по горизонтали, теряя потенциал движения вверх. Они получают второе, третье образование, переходят из компании в компанию, производят массу действий, которые, как им кажется, могут привести к росту карьеры, но все происходит наоборот, потому что люди не ориентированы на достижение максимальных результатов на той позиции, которую занимают в данный момент. Если вас не нашел рекрутер и не предлагает вам перейти на следующее место в другую компанию на более высокую позицию, вы должны оставаться в своей компании и сделать все возможное, чтобы вырасти в ней. Тогда вас заметят и что-нибудь вам предложат.

Сейчас, когда средняя продолжительность жизни мужчины 60 лет, люди начинают карьеру примерно в 22 года, а заканчивают, увы, в 40. При этом карьеру можно разделить на две части: развитие и стабилизация.

Вся карьера человека укладывается менее чем в 20 лет. Безусловно, есть люди, которые сдвигают верхнюю границу. Конечно, человек может трудиться и в 60. Но какую психологическую и социальную нагрузку он несет! Почему возрастная граница «проходит» именно по 40-летним, потому что в бизнесе в принципе мало мест, а молодежь подрастает. Она может работать интенсивнее, эффективнее, она формируется в другой среде, лучше приспосабливается к изменениям. Многие начинают работать со студенческой скамьи, таким образом продлевая период карьерного развития. Можно начать еще раньше. Это очень продуктивный вариант. Человек в 15–17 лет испытывает огромное желание работать. Сегодня необходимые качества для ра-

боты распределяются следующим образом: 40% из них составляет так называемая корпоративность, умение играть в команде. Далее, примерно 30% – навыки, умение делать конкретную работу, 20% – креативность, умение человека воспринимать новое, быстро отсеивать ненужное, генерировать идеи и, наконец, только 10% – знания. Как бы вы ни улучшали свои знания, не наращивали их объем, на общем результате это не сказывается. Для специалиста самое важное – навыки. Все-таки, когда рекрутеры ищут сотрудника, они, прежде всего, обращают внимание на его корпоративность.

Получается, что после 40 лет люди в полном расцвете сил оказываются не у дел. В идеале, человек должен до этого момента заработать столько, чтобы достойно жить оставшиеся годы. На самом деле человеку дано всего 8–10 лет на развитие карьеры.

Лучший совет насчет карьеры: «Оставайтесь на своем месте и лучше работайте». Если человек будет «дергаться», он не шагнет еще на одну ступень, на которую он, может быть, способен шагнуть. Тем более если он уже находится в зоне стабилизации. Уже за 2–3 года становится ясно, дошли ли вы до уровня своей некомпетентности или еще есть куда расти. Если вы остановились в своем развитии, то держитесь за свою организацию и оставайтесь в ней до конца. Кроме того, работая на предприятии, человек с каждым годом становится все более значимым сотрудником, «дедом». Все понимают, что он внес вклад в развитие компании. Как только человек приходит на новое предприятие, то оказывается новичком, какую должность ни взять. Ему снова придется завоевывать «место под солнцем». Надо переходить на новое предприятие только в том случае, если сами зовут, и если это перемещение по вертикали.

Шансы занять руководящий пост зависят от того, в какой «социальный лифт» (термин великого русско-американского социолога прошлого века Питирима Сорокина) вошел человек. *Социальный лифт* – это совокупность экономических, исторических, политических причин, которая дает возможность сказать о человеке, что он «оказался в нужное время в нужном месте». Шансы человека определенного поколения занять руководящий пост во многом определяются и его точкой старта. Перемена профессии, места жительства и даже семьи во многом способна повлиять на успешность или, наоборот, привести к фиаско при продвижении «наверх». Известно достаточно примеров, когда неблагоприятный «старт» либо никак не влиял на успех, либо, наоборот, становился дополнительным стимулом. Шансы человека добиться успеха и занять привлекательный руководящий пост будут зависеть по крайней мере от двух групп факторов: личных

и профессиональных качеств человека и специфики бизнес-среды, в которой он планирует строить или строит карьеру. Постперестроечное поколение менеджеров сильно помолодело, и в последнее время даже сформировалось мнение, что молодой человек, не состоявшийся как руководитель до 30 лет, свой шанс в этой жизни упустил. По простой логике можно сказать, что если начинать управленческую карьеру в 18 лет, то это рано, а если начинать ее в 30, то уже поздно. Амбициозным молодым людям надо попасть в эту «возрастную вилку». Если говорить о моменте, когда сотрудник впервые становится руководителем, то безусловно, возрастной фактор существует. Оптимальные границы – 22–32 года. К 22 годам у сотрудника, получившего образование и параллельно активно работающего, уже могут быть сформированы качества успешного руководителя: проявившаяся врожденная харизма, умение выстроить диалог с подчиненными и уже накопленный некий профессиональный и жизненный опыт. С 27 до 32 лет (плюс-минус несколько лет) – это те возрастные рамки, когда возможность занять руководящий пост и продвинуться по карьерной лестнице приближена к максимальной. Это обусловлено наличием опыта и мобильности и пока еще отсутствием «зашоренности» и зачастую семьи (как известно, карьеристы обзаводятся семьями достаточно поздно). После 32 лет сложно впервые занять руководящий пост – если до этого времени человек не стал руководителем, значит, у него есть качества, препятствующие этому.

Естественно, у молодого, энергичного и образованного менеджера шансы занять руководящую должность выше, чем у 50-летнего администратора или вчерашнего студента. Наилучшие шансы сейчас у тех, кому около 35 лет. Человеку этого поколения с хорошим образованием сейчас довольно просто сменить работу и удачно устроиться на хорошее место в серьезную компанию даже при скромном опыте работы в крупных корпорациях.

Особенности карьерного роста начальников часто определяются возрастом подчиненных и руководителей более высокого ранга. Возраст имеет значение в каждой отдельной компании: 25-летнему специалисту сложно стать управленцем в коллективе, где большинству сотрудников за 30. Если владельцы бизнеса и директора приблизительно одного поколения с менеджером, например 38–45 лет, то работнику легче найти общий язык с начальством, понять его мотивацию, уровень требований к занимаемой сотрудником позиции – все это облегчает «штурм командных высот» 35-летним менеджерам среднего звена. В большинстве случаев при подборе персонала учитывается средний возраст большинства сотрудников компании, и новых

людей стараются брать в том же диапазоне, считая этот фактор важным для создания успешной команды. Отчасти по этой причине на рынке работают как компании со сравнительно молодым коллективом, так и коллективы, состоящие из людей более старшего возраста.

Также, судя по всему, можно говорить и о разном «карьерном зряде» людей, принадлежащих к разным возрастным категориям. Ментальные особенности поколений бывает трудно разграничить, но в ряде случаев именно они играют важную роль. Если верить различным социологическим исследованиям, то поколение людей, которым сейчас от 20 до 32 лет, совершенно по-новому адаптируется к социальной активности, нежели люди, чья юность прошла в советские времена. Эта вынужденная адаптация вызвана тем, что на период их взросления выпал разгар перестройки. Родители многих испытывали серьезные кризисы, связанные с работой, и с раннего возраста эти люди были карьероориентированы. Значение финансовой независимости, свободы выбора профессии для них изначально было высоко. К настоящему моменту многие из них добились успехов в работе и шансы стать руководителями у них больше, чем у старших коллег.

Так что молодость и одаренность не являются достаточными гарантиями для превращения обычного менеджера в топ-менеджера. Очень многое, особенно в крупных корпорациях, определяет «подковерная» борьба и расстановка группировок в руководстве. Возраст кандидатов, которых приглашают на вакансии топ-менеджеров, в среднем колеблется в промежутке от 27 до 40 лет, однако этот фактор в большинстве случаев не является определяющим. Гораздо более важными остаются опыт работы, образование, знание языков и другие навыки, необходимые на данной вакансии, а также общая адекватность человека и его соответствие корпоративной культуре компании. Подумывая о карьерном росте стоит помнить, что чем выше поднимаешься по карьерной лестнице, тем сильнее сужается круг предложений, которые ты можешь получить. Чем выше позиция, на которую претендует кандидат, тем сложнее найти работу: вакансий меньше, а отбор идет более жесткий.

Чтобы сделать карьеру, нужно попасть в нужный «социальный лифт». Однако как показывает опрос экспертов, в последние годы движение этих лифтов замедлилось. Конечно же сейчас занять руководящие посты стало гораздо сложнее, нежели в 90-х гг. XX в. Значительно повысились требования к компетентности специалистов.

С учетом все возрастающей ценности образования на рынке появляется все больше компаний, готовых брать молодых людей и выпускников вузов без опыта работы и обучать их собственными сила-

ми. Соответственно, в таких компаниях они могут сделать достаточно быструю карьеру и занять высокую позицию уже через год-полтора после начала работы в компании, т. е. в среднем в 22–23 года. Но это сегодня становится скорее исключением, чем правилом. Чем цивилизованнее и демократичнее общество, тем более уверенный рост, карьерный и социальный, возможен для человека. Перспектива на ближайшие годы выглядит так: в 18 лет человек заканчивает школу и поступает в вуз, получает образование. Красный диплом и усердие приводят его в крупную, динамично развивающуюся компанию. Как правило, именно так и начинается его подъем и восхождение наверх. Но в этом возрасте человек не имеет ни связей, ни опыта. К 35–45 годам человек достигает значительных успехов, и именно в этом возрасте он способен занять ключевую позицию.

Для большинства людей карьера в первую очередь ассоциируется с повышением в должности и, соответственно, с ростом доходов, и практически не связывается с усложнением функций и ростом ответственности. Как и всякая борьба, карьерная борьба связана с использованием различных приемов. Наиболее часто встречающиеся карьерные «ловушки»:

1. *Рост заработной платы.* Получение новой должности не всегда сопровождается повышением заработной платы. В отдельных случаях возможно даже ее временное снижение. Некоторой гарантией существенного повышения заработной платы может послужить резкий «рывок вверх».

2. *Карьера как способ уволить.* Вам предлагают должность «чуть выше» с непонятными в полной мере обязанностями и полномочиями. Вы не справляетесь, а с вашими клиентами работает уже кто-то другой. Вы становитесь не нужны в данной компании.

3. *Рост усилий.* Ваше желание занять «позицию повыше» могут использовать в неоправданных для вас «мотивационных целях». На пути к получению повышения перед вами ставят задачи, требующие гораздо больших усилий. Вы тратите усилия, но их недостаточно для вашего повышения. И роста не происходит.

4. *Формальный статус.* Для многих изменение в названии позиции может быть мотивационным, однако это не несет расширения круга полномочий, ответственности и изменений в области мотивации. Точное понимание вероятных причин вашего повышения позволит не допустить ситуации дисбаланса между доходами, ответственностью и полномочиями.

5. *Вы в очереди.* Ваш карьерный застой с переменным успехом разбавляется обещаниями «пока не время» или «скоро твое время

наступит». В реальности никакой очереди просто не существует. Часто вас просят подождать только для того, чтобы максимально отсрочить уход из компании или постепенно приучить к мысли о том, что вы не годитесь для повышения.

6. *Политика*. В отдельных ситуациях карьерный рост невозможен без вхождения в различные корпоративно-политические альянсы. Здесь необходимо понимать: либо вы вступаете в альянс как самостоятельная сила, либо он вас поглощает. От этого во многом зависит перспектива карьеры.

7. *Иллюзия «Карьера зависит только от меня»*. Готовность тратить много собственных усилий еще не является гарантией успешной карьеры. Здесь важно понимать, в какой ситуации и сколько «тратить» своих усилий для достижения впечатляющего результата. Вера в себя (особенно применительно к карьере) должна быть прагматичной и выражаться в готовности действовать. Вера в свое карьерное будущее – это четкое понимание того, в чем вы сильны (полномочия, знания, умения и возможности и т. п.), в чем еще надо быть сильным или сильнее, в какой ситуации сила требует демонстрации, как следует демонстрировать свою силу, кому, с какой периодичностью. Являются ли ценными ваши усилия в глазах людей, от которых зависит ваша карьера? Постарайтесь потратить несколько больше усилий и проследите, чтобы это заметил ваш непосредственный начальник. Для надежности повторите эксперимент еще раз. Если реакция была «отрицательно-нейтральной» – от равнодушия или неодобрения до банального «неплохо на этот раз», то вероятность того, что ваши усилия ценят, минимальна.

8. *Что ценится у тех, от кого зависит ваша карьера?* Есть несколько вариантов ответов:

- Ваша сверхлюбяльность.
- Ваша подвижность (генерирование идей и быстрое решение задач).
- Ваша результативность (умение достигать нужных результатов).

Ваша способность соответствовать ожиданиям – это главный и наиболее часто встречаемый аспект.

С известными оговорками можно утверждать, что умение соответствовать ожиданиям – есть основа успешной карьеры.

9. *Не слишком ли вы самонадеянны?* Дело в том, что факторов, влияющих и определяющих карьеру, много: руководитель и ваши успехи, «заклятые друзья» и частота сложных ситуаций в работе, знания в области профессии и корпоративной политики и т. д. Вера в свои возможности – это неплохо, но также важно знать внешние ограничения. Например, склонность руководителя продвигать родственников

или сослуживцев, восприятие руководителем вас как конкурента, особенности распределения ключевых клиентов и сегментации.

10. *Иллюзия «Карьера – это удача, случайность»*. Достижение собственных карьерных целей не допускает пассивной позиции. Ждать случая или надеяться на удачу – это верх легкомыслия. Построение карьеры – это параллельная работа, каждодневный труд и многоходовая партия с десятками игроков. Результат такой партии часто называют удачей или случайностью. Планирование карьеры – это постановка и достижение важных для продвижения целей. Кроме того, что цели должны быть реалистичными, они должны предполагать способы их достижения.

11. *Иллюзия «Карьера – это умение нравиться»*. Во многом это правда, так как согласно результатам исследований именно социально привлекательные люди вероятнее достигнут карьерных высот, чем менее привлекательные. Если человек часто прибегает к «инструменту красоты» в своем карьерном продвижении, то он автоматически становится зависимым от эмоционального состояния других людей. В отдельных случаях человек специально развивает «умение нравиться». Но при этом он неизбежно мало уделяет внимания самообучению и вопросам саморазвития в профессиональной сфере.

12. *Иллюзия «Главное – это мои способности»*. Способности, как и определенные личностные качества, играют важную роль в принятии решения о вашем назначении. Однако это было бы абсолютно справедливым только в том случае, если бы «карьерные решения» принимались исключительно на рациональной основе. К сожалению, это не так. При принятии подобных решений руководитель часто руководствуется следующими мотивами:

- *Прагматика*. Нежелание потерять хорошего сотрудника и получить посредственного руководителя.
- *Страхи*. Возможно, руководитель боится появления сильного потенциального соперника.
- *Политика*. Ваше назначение может изменить расклад сил не в лучшую для руководителя сторону.
- *Эмоции*. Ваше назначение рассматривается руководителем как эмоционально непривлекательное.

Ниже приведен список наиболее важных *качеств для карьерного продвижения*. Постарайтесь максимально объективно оценить их и поставить задачи саморазвития.

- *Убедительная самопрезентация*. Как вас воспринимает человек, от которого зависит ваше карьерное продвижение? Как вы на это влияете? Что вы осознанно делаете для того, чтобы на это влиять в

будущем?

- *Умение подчеркивать собственную значимость в глазах руководства.* Умение создавать ситуации, когда в вас нуждаются. Выдвигать на первый план ценность того, что вы делаете.

- *Интернальность* (зависимость от событий и событий от вас) и *умеренный оптимизм*. Как вы влияете на ситуацию в отделе, компании? Как много от вас зависит? Что вы намерены делать в будущем, чтобы снизить свою зависимость от внешних обстоятельств? Сдержанный оптимизм и внутренняя позиция, выражающаяся в установке «большая часть событий зависит от меня, и я создаю большинство событий» – это и есть эффективная интернальность менеджера.

- *Последовательность и предсказуемость.* Как часто вы даете мелкие (и не очень) обещания, а потом их не выполняете? Часто ли вы поступаете неординарно? Что вы намерены делать в будущем, чтобы повысить свой рейтинг «последовательности и предсказуемости»? Вероятность того, что вы получите повышение, во многом зависит от того, насколько вас воспринимают как последовательного и предсказуемого человека. Только последовательный человек воспринимается как «несущий меньше угроз» и «вероятнее показывающий ожидаемый результат». Кроме того, последовательность ассоциируется у большинства с достижением целей и вдумчивостью.

- *Результативность.* Как вы понимаете результат своей профессиональной деятельности? Как вы оцениваете результативность своего профессионального развития? Как воспринимают результаты вашей деятельности ваши коллеги и менеджмент? Как вы сообщаете менеджменту о своих результатах? Как вы намерены менять свою результативность? За счет чего? Результативность деятельности во многом зависит от уровня способностей. Но результат ожидается на определенном уровне и с определенной скоростью. Есть важное отличие между результатом деятельности и результатом его восприятия руководителем. Последнее является наиболее важным для карьеры.

- *Быстрое взаимопонимание.* Тот, кто быстро достигает общности языка с руководителем, понимает его ожидания, демонстрирует лояльность и согласованность, тот вероятнее достигнет карьерных целей.

- *Социальная привлекательность* (внешний вид, манеры, речь и т. п.) конечно вызывает положительные эмоции. Ваша задача состоит в том, чтобы применительно к себе критически проанализировать каждый аспект и постараться внести необходимые коррективы.

- *Внешний вид.* Стиль одежды, общее состояние (стрижка, состояние кожи, рук, запах) и, конечно, обувь – все это основные слагаемые внешнего вида человека. Во внешнем виде важно исключать крайно-

сти, несоответствия и неопрятность.

- *Манеры.* Хорошие манеры, как правило, ассоциируются с уравновешенностью (в поведении, голосе и жестах), доброжелательностью (умеренные положительные эмоции, едва заметная улыбочка и открытый взгляд), тактичностью (избегать двусмысленности, потенциально неприятных фраз) и коммуникабельностью (способность поддерживать комфортную беседу с большинством людей).

- *Направленность на других.* Умение в процессе общения быть внимательным по отношению к собеседнику и больше рассуждать о нем, чем о себе. Нам кажутся более привлекательными именно те люди, которые говорят о нас, а не о себе. В речи направленность на собеседника проявляется в смене «я», «у меня», «мое» на «Вы», «у Вас», «Ваше».

Программа управления продвижением по службе дает работникам возможность воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию как организации, так и личности. Учитывая, что большинство людей относятся к своей карьере достаточно пассивно и склонны к тому, чтобы важные решения, касающиеся их карьеры, инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями, создание в организации программы управления продвижением по службе имеет большое значение. Как показали проведенные специалистами исследования, результатом реализации этих программ является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Для того чтобы добиться результатов карьерного роста, большинство менеджеров должно использовать умения и знания других. Умейте делать свое дело, помните, что вас все время оценивают. Составьте план. Если не можете сказать ничего приятного – промолчите. Будьте осторожны и предупредительны. Станьте своим. Опережайте события. Будьте дипломатом. Используйте систему для собственной выгоды. Учитесь справляться с соперниками. Вроде бы ничего сложного и нового, но вся суть, как обычно, в деталях, в маленьких секретах. Вы должны досконально знать свое дело и делать его не просто хорошо, но лучше других. Но есть еще один маленький секрет – никто не должен знать, как много вам приходится для этого работать. Следует строить свой день так, чтобы справляться со своими непосредственными обязанностями до обеда. Вторую же половину дня посвящать подготовке к очередному повышению: анализировать шансы коллег-конкурентов, писать предложения и отчеты, которые привлекут вни-

мание к вашей работе или исследовать способы оптимизации рабочего процесса для вас и ваших коллег.

Нас все постоянно оценивают, поэтому и держаться нужно соответственно. Например, никогда не терять самообладания, разве что намеренно, в конфликтах держать нейтралитет, сохраняя объективность и беспристрастность. Учитесь укрощать чужой гнев. Справедливый гнев требует возмещения. Если вы виноваты, выслушайте потерпевшего, он имеет полное право сказать все, что он о вас думает. Тактический гнев – совершенно другое дело. Этим приемом пользуются для того, чтобы заставить вас сделать что-то. В этом случае человек, демонстрирующий свой гнев, просто пытается вас запугать. Его нужно остановить сразу.

Согласно неписаному правилу, чтобы добиться успеха, нужно задерживаться допоздна вместе с остальными. Вы не будете выглядеть лодырем, если идете домой открыто и уверенно, с чувством выполненного долга. Но нужно помнить, что ваша работа – всего лишь работа, а карьера не должна разрушать семью или здоровье.

Не пытайтесь продемонстрировать окружающим своего превосходства. А если чувствуете неуверенность в собственных силах, не показывайте этого. Просто старательно выполняйте свою работу и не бойтесь время от времени обращаться за советом к более опытным сотрудникам.

Даже если вы хотите продемонстрировать свой неумный творческий потенциал, вступать в дискуссии с руководителями, доказывая свою правоту, не стоит. Постарайтесь лучше показать свои возможности, безупречно выполняя порученные вам задания. Поучительные комментарии от новенького практически всегда воспринимаются «в штыки», зато, когда станете «своим», компания будет гордиться богатым на идеи сотрудником.

Не пытайтесь удивить начальство своей сказочной работоспособностью и готовностью приняться за любое дело. За спиной всегда будет слышен недовольный шепоток коллег, да и руководство может усмотреть в этом желание выслужиться.

Не забывайте, что в любом рабочем коллективе не обойтись без личных отношений. В этом вопросе стоит проявлять осторожность. Если вы с первого же дня начнете нагружать окружающих откровениями из своей личной жизни и требовать ответных рассказов, вас вряд ли поймут. Ведь вы пришли сюда прежде всего работать, а не общаться, не так ли? Будьте предельно осторожны в высказываниях: ведь вы новичок и не можете знать всех нюансов. И уж конечно избегайте участия во внутренних интригах. Тактично уходите от подоб-

ных разговоров несложно, всегда можно сослаться на загруженность и заняться прямыми обязанностями. Но при этом постарайтесь проявить доброжелательность приятного в общении человека.

**Задание 4.** Составьте план развития карьеры.

#### **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Володько, О. М.** Имидж менеджера : учеб. пособие для вузов / О. М. Володько. – Минск : Амалфея, 2008. – 312 с.

**Резник, Т. Е.** Жизненные стратегии личности / Т. Е. Резник, Ю. М. Резник // Социол. исслед. – 1995. – № 12. – С. 101, 103, 104.

**Акопов, В. С.** Менеджмент жизни и предпринимательство / В. С. Акопов, В. Л. Бакштанский, В. Д. Магазаник // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 37.

**Андреева, И.** Карьера: все по плану / И. Андреева // Кадровая служба. – 2008. – № 4. – С. 122 – 126.

**Беляцкий, Н. П.** Менеджмент: деловая карьера / Н. П. Беляцкий. – Минск : Выш. шк., 2001. – 302 с.

**Волкова, Н. В.** Типология карьерных стратегий молодых специалистов / Н. В. Волкова // Социология. – 2006. – № 1. – С. 142–147.

**Дзасохова, Б.** В построении карьеры все средства хороши? Снижаем количество конфликтов и повышаем лояльность в коллективе / Б. Дзасохова // Упр. персоналом. – 2008. – № 14 (июль). – С. 62–64.

**Кибанов, А. Я.** Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 413 с.

**Коробейников, Д.** Жизнь и карьера: стратегическое управление / Д. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом – 2005. – № 3. – С. 37.

**Коломейцев, Ю. А.** Основные научные подходы к профессиональной карьере и карьерным ориентациям личности / Ю. А. Коломейцев, А. А. Жданович // Проблемы упр. – 2008. – № 1 (26) – С. 207–215.

**Маевская, А. В.** Карьерная политика предприятия – его резерв / А. В. Маевская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3. – С. 130–133.

**Пархимчик, Е. П.** Карьера как фактор стабильности кадров (из зарубежного опыта) / Е. П. Пархимчик // Кадровая служба. – 2005. – № 4 – С. 51–53.

**Резник, С. Д.** Управление личной карьерой : учеб. пособие для вузов / С. Д. Резник, И. А. Игошина, В. С. Резник ; под общ. ред. Э. М. Короткова, С. Д. Резника. – М. : Логос, 2005. – 288 с.

**Сытник, Н.** Мотивационный подход к оценке карьеры / Н. Сытник // Упр. персоналом. – 2008. – № 6. – С. 33–37.

**Савкова, Е.** Деловая карьера и качество трудовой жизни / Е. Савкова // Кадровик. Упр. персоналом. – 2007. – № 6. – С. 124–127.

**Сильванович, С. Ф.** Карьера менеджера, или Под лежащий камень коньяк не течет / С. Ф. Сильванович // Экономика. Финансы. Упр. – 2006. – № 11. – С. 107–110.

**Шестиловская, Н.** Планирование карьеры начинается с собеседования / Н. Шестиловская // Кадровая служба. – 2008. – № 9. – С. 123–125.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Понятия, этапы и виды деловой карьеры.....	4
1.1. Понятие деловой карьеры, ее цели, задачи и мотивы .....	4
1.2. Виды карьеры .....	9
1.3. Модели карьеры .....	12
1.4. Этапы развития карьеры сотрудника .....	14
1.5. Этапы карьеры менеджера .....	15
2. Собеседование как шаг построения карьеры.....	17
2.1. Резюме и письмо-сопровождение как первый контакт между кандидатом и компанией .....	17
2.2. Собеседование при приеме на работу. Виды собеседований.....	26
2.3. Техника проведения собеседования .....	27
2.4. Ошибки при прохождении собеседования.....	36
3. Управление карьерой.....	39
3.1. Задачи планирования и реализации карьеры .....	39
3.2. Цели планирования карьеры. Процесс планирования карьеры. Карьерограмма .....	41
3.3. Понятие «персональный стратегический менеджмент», его инструментарий .....	51
3.4. Система, механизм и процесс управления карьерой.....	55
3.5. Закономерности карьерного развития.....	59
Список рекомендуемой литературы.....	70

Учебное издание

## **ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА**

### **Пособие**

для управляемой самостоятельной работы студентов  
дневной формы обучения специальностей 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 04  
«Финансы и кредит», 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»,  
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров», 1-26 02 03  
«Маркетинг», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
направления 1-25 01 08-01 «Бухгалтерский учет,  
анализ и аудит в банках»

Автор-составитель

**Левченко** Елена Анатольевна

Редактор В. В. Суздальова

Технический редактор И. А. Козлова

Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 23.09.10. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 4,18. Уч.-изд. л. 4,8. Тираж 140 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

---

Кафедра менеджмента

## **ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА**

**Пособие**

**для управляемой самостоятельной работы студентов  
дневной формы обучения специальностей 1-25 01 07  
«Экономика и управление на предприятии», 1-25 01 04  
«Финансы и кредит», 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»,  
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров», 1-26 02 03  
«Маркетинг», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
направления 1-25 01 08-01 «Бухгалтерский учет,  
анализ и аудит в банках»**

Гомель 2010