

Вместе с тем политические и идеологические выгоды для национального государства потенциально способны трансформироваться в экономические выгоды для субъектов хозяйствования, являющихся его резидентами. Указанная трансформация является логическим следствием политического влияния государства в мире, накладывающего свой отпечаток на его внешнеэкономические связи, и положительного восприятия культурно-информационных стереотипов, репрезентирующих собой продукцию, произведенную в данном государстве.

Все это позволяет сделать вывод о том, что двойственной является не только природа инновационной деятельности, но и характер выгод от разработки и внедрения инноваций. С одной стороны, инновационная активность выгодна самим предприятиям (основная выгода носит коммерческий характер и воплощается в укреплении их рыночных позиций), а, с другой стороны, указанная активность выгодна национальному государству (выгоды в данном случае носят комплексный характер и включают в себя экономический, политический, военный, идеологический и институциональный компоненты).

Библиографический список

1. *Глазьев С. Ю.* Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. – М. : ВладДар, 1993. – 310 с.
2. *Глазьев С. Ю.* Экономическая теория технического развития / С. Ю. Глазьев. – М. : Наука, 1990. – 232 с.
3. *Денисов Д. Б.* Государственная поддержка инновационной деятельности в условиях трансформации российской экономики : дис. ... канд. экон. наук / Д. Б. Денисов. – М. : Гос. ун-т управления, 2003. – С. 134–140.
4. *Друкер П.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М. : Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 352 с.
5. *Конотопов М. В.* Из тустика. Экономический опыт мира и путь России / М. В. Конотопов, С. И. Сметанин. – 2-е изд., перераб. – М. : Палеотип, 2002. – 412 с.
6. *Скоробогатов А.* «Особый путь» России и стимулирование инновационной активности / А. Скоробогатов // Вопросы экономики. – 2009. – № 2. – С. 119–130.
7. *Скоробогатов А. С.* Перспективы постиндустриального общества в России в свете иерархичности национальных и региональных экономик / А. С. Скоробогатов // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 2. – С. 22–24.
8. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.
9. *Экономическая теория : учеб.* / Под ред. В. Д. Камаева. – 10-е изд., перераб. и доп. – М. : ВЛАДОС ; ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2003. – 592 с.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О.К. Минева
(Россия, Астрахань)

Аннотация. *Рассмотрены основные предпосылки изменения взглядов на процесс управления карьерой в современных условиях, характеризующихся выравниванием традиционной иерархической структуры организации. Приведены аргументы в пользу нового подхода к рассмотрению процесса управления карьерой как процесса партисипативного сотрудничества организации (представляющей карьерное пространство), человека (самоуправление карьерой, через развитие у себя необходимых организации знаний, умений и навыков) при постоянном содействии со стороны государства.*

Annotation. *The basic preconditions of change of sights at managerial process by career in the modern conditions characterized by alignment by traditional hierarchical structure of the organization are considered. Arguments in favour of the new approach are led to consideration of managerial process by career through the participation in organization*

management (representing career space), the person (self-management by career through development in of abilities necessary for the organization, knowledge and skills) with constant assistance from the state.

Ключевые слова: управление карьерой, партисипативное сотрудничество, организационное пространство, организация.

Key words: management of career, participation in organization management, organizational space, organization.

Значение дефиниции «карьера» в последние десятилетия стремительно изменяется. В традиционных представлениях под карьерой понимается вертикальное продвижение сотрудника по служебной лестнице, причем как в рамках сферы его профессиональной деятельности, так и вне ее. Опираясь на подобное понимание, в отечественной литературе (А.Я. Кибанов, С.Д. Резник, З.П. Румянцева и др.) широко использовались следующую классификацию видов карьеры вертикальная, горизонтальная, специализированная, неспециализированная, центростремительная. При этом фраза «сделать карьеру» рассматривалась как некий вертикальный рост, достигающийся посредством «джентельменского» соглашения между соискателем и организацией, когда в обмен на лояльность сотрудника организация, со своей стороны, предоставляет ему гарантию занятости и достойного содержания, возрастающего в течение времени. Иными словами, основной задачей по управлению карьерой считалось достижение определенных этапов трудовой жизни сотрудника, способствующих его продвижению по служебной лестнице.

Однако с течением времени, с развитием общества, научных школ управления произошло плавное переосмысление процесса управления карьерой, основные изменения в обстановке формирования которой мы приводим в таблице 1.

Таблица 1

Изменение ситуации в трудовой сфере

Показатель	До 1990-х гг.	После 1990-х гг.	Движущая сила
Вид занятости	Долгосрочный	Временный	Изменение основных правовых норм
Гарантия занятости	Полная	Не гарантирована	
Специализация	Узкая	Широкая	Цель – обеспечение занятости
Карьерный рост	Вертикальный	Вертикальный, горизонтальный	
Закрепление	Внутриорганизационное	Межорганизационное	
Развитие персонала	Задача организации	Задача сотрудника	Мобильность
Источник пополнения сотрудниками	Внутренний	Внешний и внутренний	
Кадровые ротации	Предсказуемые	Непредсказуемые	

Во многом этому процессу способствовали международная интеграция бизнеса, усиление конкурентной борьбы, требовавшей снижения издержек, которые можно было найти, изменив взгляд на традиционную бюрократическую модель организации. Пирамидальная структура организации стала выравниваться, поглотив вслед за собой большой пласт «офисного планктона», в новой конкурентной структуре организации стало преобладать большое число одноуровневых и двухуровневых структур. Вместе с тем это привело к резкому статусному и ресурсному различию между первым и вторым уровнями. Теперь для построения карьеры сотруднику требуется не столько количественное (стаж работы в организации, лояльность руководства), сколько качественное развитие, причем эта забота в рамках новой парадигмы взглядов становится задачей сотрудника, а не организации. Построение карьеры для сотрудника совершается не столько вверх по служебной лестнице, сколько по горизонтали, что уже само по себе является карьерным ростом. Именно это и показали исследования Кантера, обосновавшего, что «вместо предсказуемого прогресса современные работники вынуждены

сталкиваться с непредсказуемостью своего служебного положения. У них уже нет уверенности в том, что они будут работать в рамках той же специальности и профессиональной деятельности, к которой были подготовлены; они не могут быть уверены в сохранении своего места в организации, не говоря уже о выдвижении на новые посты и позиции. Им предлагаются разнообразные альтернативные договоры о трудоустройстве, и ни один из них не предполагает полной и постоянной занятости. Появление договоров такого рода объясняется, прежде всего, тем, что с их помощью компании снижают издержки. Единственный актив наемного работника – это возможность выбрать ту или иную работу в рамках или за пределами той или иной организации. По мере совершенствования своих профессиональных навыков на внутреннем и внешнем рынке труда они улучшают и свои карьерные возможности. Теперь представители среднего класса в той же мере ощущают неуверенность относительно обеспеченности работой, как и рабочий класс; их положение в той же мере стало определяться неустойчивым и непостоянным рынком рабочей силы» [5, с. 23].

Но в то же время карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека – потребности в самовыражении и самоутверждении (т.е. одной из высших потребностей, по А. Маслоу), оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Желание человека предвидеть карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями российской ментальности – желания получить все и если не сразу, то как можно быстрее.

Таблица 2

**Основные положения
азиатского и европейского подходов к управлению персоналом**

Основные положения управления персоналом	
Европейский	Азиатский
На всякую задачу можно найти человека, точно соответствующего требованиям данной должности и требованиям социальной системы	Всякого человека можно всему обучить и точно настроить на нужную волну, на требования социальной системы
Людей не изменишь – их можно только заменить другими. Их квалификация и связи – все можно восстановить, если точно подобрать тех, кто подходит на данную должность. Незаменимых людей нет	Не надо искать идеальных людей. Самое эффективное и надежное – обучить и настроить тех, кто уже работает. Необучаемых людей нет
По каким критериям отбирать? На какие категории, качества, формальные признаки опираться? Какими методами диагностировать и оценивать?	Чему обучать? На что настраивать? Какими методами настраивать, мотивировать, стимулировать?
Краткосрочный найм	Пожизненный найм
Система кадровой ротации	Постепенная, медленная оценка и продвижение
Специализированная деятельность	Неспециализированная деятельность
Количественные механизмы контроля	Неформальные механизмы контроля
Индивидуальное принятие решения	Коллективное принятие решения
Индивидуальная ответственность	Коллективная ответственность
Второстепенное отношение к использованию человеческого фактора в управлении	Первостепенное внимание к использованию человеческого фактора в управлении

Согласно Конституции, каждый человек свободен в распоряжении своим трудовым потенциалом, свободен в выборе путей своего движения в социальной структуре, социальном пространстве общества. Но именно эта свобода порождает конкуренцию между людьми, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других. Это сильно расходится с азиатским представлением о профессиональном развитии сотрудника (плавным и долгим). Обращает на себя тот факт, что, уже начиная с 1950 г. японцы начинают внедрение идеи У. Деминга по мотивации и устранению страха быть уволенными. У. Деминг утверждал, что страх потерять работу препятствует

искреннему общению и желанию качественно работать и блокирует креативность. Японцы в послевоенные годы применили данные идеи путем внедрения системы пожизненного найма. Система пожизненного найма охватывает примерно 35 % рабочей силы Японии, занятой в крупных компаниях и государственных учреждениях, что, как явствует из содержания табл. 1, является одной из важнейших движущих сил в трудовой сфере. В табл. 2 представлены основные различия европейского и азиатского подходов к управлению персоналом, рассмотрев которые мы можем заметить плавную «экспансию» азиатских подходов в практику европейских стран и России.

Сущность азиатской системы кадровой ротации заключается в том, что набор рабочей силы осуществляется раз в году и приурочивается к моменту массового выпуска молодых специалистов из учебных заведений. Продвижение по службе осуществляется только из числа лиц, отработавших в данной компании длительный срок. Впервые молодые сотрудники подвергаются кадровой ротации через десять лет после зачисления в компанию. Все это не способствует продвижению личных амбициозных проектов молодых сотрудников, имеющих сиюминутную значимость для компании, так как в дальнейшем эти проекты могут не только потерять значимость, но и принести убыток компании. Этим японские менеджеры демотивируют молодых сотрудников к «подсживанию» более старших коллег и воспитывают в них доверительное отношение к старшим, что развивается благодаря механизму группового принятия решения (так называемые ринги). Групповая ответственность за решение комплекса задач организации является одним из залогов успеха японских компаний [4, с. 184]. Во многом благодаря этому Япония сегодня входит в мировое технологическое ядро [3, с. 28].

Найм в европейских компаниях, как правило, краткосрочный. Годовая текучесть кадров может достигать 50 % технических и канцелярских работников и до 25 % высокопоставленных работников. В ответ на высокую текучесть европейские компании применяют механизмы скорой оценки и быстрого продвижения по службе сотрудников. Естественно, что при подобной текучести кадров карьера, которую можно построить, является глубоко специализированной. Специалистами в качестве одной из причин высокой текучести в европейских компаниях называется именно высокая специализация карьеры, которая таит в себе монотонность труда, провоцирующая персонал к поиску разнообразия на стороне.

Возникает вопрос: для чего тогда современным европейским менеджерам управлять карьерой своих сотрудников? Ответ очевиден: менеджеры всегда ориентированы на то, чтобы полностью использовать потенциал своих сотрудников, а мотивация карьерным ростом необычайно привлекательна для сотрудника. При этом сотрудники по привычке ориентируются на профессионально-должностные требования, однако основными ориентирами для них, как правило, являются временные показатели: скорость и темп должностного роста в организации, управленческий возраст, который позволяет соотнести степень продвижения по уровням иерархии системы управления и возраст претендента.

Нельзя обойти вопрос формирования организационного пространства. Конечная цель сотрудника – социализация в организационном пространстве и завоевание все большей и большей его части, в то же время целью организации является сохранение целостности этого пространства, что особенно важно для профессионально-должностной его составляющей, т.е. собственно его организационной структуры. В современной научной литературе многие авторы (М. Армстронг, Дж. Коул, Р. Кэнтер и др.) рассматривают карьеру как процесс социализации, как смену жизненных периодов. Основными карьерными теориями на сегодня являются следующие:

1) турнирная теория, рассматривающая карьерное продвижение как участие в турнире, в котором выигрыш влечет за собой получение награды в виде должностей, материальных вознаграждений, расширения влияния;

2) теория токенизма Розаботы Кэнтер предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены группы, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминан-

тами, а меньшинство – «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно;

3) статистико-ресурсные теории, исследующие взаимосвязь количественных и качественных факторов, сопровождающих карьерные изменения;

4) теории взаимодействия с менторами, согласно которой в процессе взаимодействия с подопечными менторы формируют нормативную легитимизацию, определяемую нормативными предписаниями и ролевыми ожиданиями членов трудового коллектива. Менторинг, как правило, осуществляется неофициально – на бесплатной, добровольной основе. В содействии ментора не может быть определенной программы, не говоря уже об ожиданиях с обеих сторон каких-либо конкретных результатов в установленные временные рамки, менторские отношения, как правило, не являются официальными и не ограничены во времени [2, с. 143];

5) теория неформальных социальных сетей, объединяющая автономные потоки и способствующая быстрому продвижению по карьерной лестнице;

6) теории лидерских черт;

7) теории управленческих навыков и общих когнитивных способностей.

На наш взгляд, карьера сегодня представляет собой процесс профессионального, личностного, социального развития человека, выраженный в его продвижении по должностям, квалификации, статусам, сопутствующим ресурсным сопровождением, с целью экспансии им организационного пространства или освоения социального пространства (межорганизационная карьера).

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда и его лояльность; преемственность профессионального опыта и культуры организации; обеспечение необходимого и рационального замещения ключевых должностей; внутреннее приращение неявного знания организации и роста ее конкурентоспособности на рынке.

Стоит заметить, что через вопросы управления карьерой государство решает проблемы о степени удовлетворенности карьерным ростом и продвижения в труде своих граждан, что оказывает влияние на уменьшение или усиление социальной напряженности в обществе, а профессиональный потенциал каждого – на динамизм и качество проведения экономических и административных реформ в целом.

Таким образом, процесс управления карьерой сегодня представляет собой партисипативное сотрудничество организации (представляющей карьерное пространство), человека (самоуправление карьерой через развитие у себя необходимых организации знаний умений, и навыков) при постоянном содействии со стороны государства. Рассмотрим основные этапы управления карьерой сотрудника в современной организации, причем в системном единстве организации и сотрудника. Как следует из менеджмента, разделим все вехи развития карьеры на стратегические, оперативные и тактические этапы.

Стратегический этап выбора карьеры. Стратегия карьеры весьма динамична, поскольку на нее влияет много различных факторов, в основном – рынок, изменения условий которого оказывают большое влияние на профессиональные предпочтения и итоговые карьерные цели. Востребованность различных профессий проходит испытание временем и не всегда его выдерживает. Насыщение рынка труда отдельными профессиями снижает на них спрос, «тормозит» карьерные ожидания, в то же время востребованность подвержена цикличности. Точность прогноза тенденций развития рынка труда и общества напрямую влияет на успешность той или иной карьерной стратегии.

Приведем пример из недавней истории. Начиная с 1985 г., с момента «перестройки» социально-экономической формации страны, россияне столкнулись с необходимостью резкой смены профессиональной самореализации. Успешную карьеру сделали те, кто наиболее быстро сумел наработать новые профессиональные качества и перестал цепляться за привычные нормы и стереотипы получения дохода. По различным оценкам, из двух этих «потерянных» поколений не более 20 % людей дос-

тойно нашли себя в новой профессиональной жизни. Интересный феномен – наиболее успешными оказались так называемые «троечники», т.е. те специалисты, знание предметной области которых было настолько поверхностным, что это не обременило их долгими консервативными муками по поводу необходимости смены профессии. Реальные «гуру» в своих профессиональных областях пострадали значительно больше, потому что их долгие переживания из-за потерянного статуса профессии и собственной экспертной власти, надежда на централизованное урегулирование ситуации привели к необратимой потере времени и проигрышу в конкурентной борьбе с более адаптивными «троечниками».

Поэтому, выстраивая стратегию карьеры, важно определиться по следующим пунктам: 1) насколько выбранный профиль профессионального направления востребован на рынке труда (уровень конкуренции среди обладателей данного профиля)? 2) насколько выбранная профессия конъюнктурна/статусна в обществе? 3) какие еще карьерные пути/профили примыкают к данной профессии, каковы требования к дополнительному образованию? 4) какая должностная позиция является пределом развития данной специализации на рынке/организации? 5) насколько выбранный профессиональный профиль зависит от специфики регионального рынка (моногорода)?

Рекомендуется провести также небольшой SWOT-анализ по выбранному профилю, ответив на следующие вопросы: 1) какие рыночные возможности позволяют надеяться на успех выбранного профиля? 2) какие рыночные ограничения создают препятствия к реализации в выбранной профессии? 3) какие личностные качества и особенности предыдущего опыта позволяют успешно реализоваться в выбранной профессии? 4) какие свойства характера и прошлые поражения могут осложнить карьеру в выбранной профессии? 5) как превратить ограничения рынка и поражения прошлого опыта в возможности хорошей карьеры в будущем? 6) как действовать в случае наступления какого-либо из рисков (ограничений рынка или личностных ограничений), чтобы карьерный путь не пошел под уклон?

Если ответы на данные вопросы есть, то они позволяют сделать вывод, что желаемый профиль позволит адекватно самореализоваться. Именно этот момент является отправной точкой формирования будущего профиля карьеры, зависящего во многом от грамотности принятого решения самим человеком, а зачастую его родителей. Влияние организации на данном этапе возникает только в двух случаях – в случае оплаты обучения собственных сотрудников либо при доступе родителей потенциального сотрудника к неформальным властным ресурсам организации, через оплату целевой контрактной подготовки будущего сотрудника в высшем учебном заведении.

Подтверждением необходимости выявления закономерностей в области стратегического планирования карьеры является исследование, показавшее, что 23 % студентов программ MBA пережили существенные провалы в карьере на ранних ее стадиях (например, период без работы более 1 мес.) и 13 % – крушение середины карьерного пути (Schneer, Reitman).

Оперативный этап развития карьеры. Несмотря на большое количество случайных факторов, влияющих на развитие карьеры, стоит попытаться обозначить основные желаемые цели и наметить последовательность действий по их достижению. Именно в этот момент времени и сотрудник, и организация становятся полноправными партнерами. В отличие от прошлых воззрений, когда процесс построения карьеры рассматривался человеком как непрерывное действие, продолжающееся в течение всей профессиональной жизни, сегодня этот процесс целесообразнее рассматривать как последовательность проектов, т.е. действий с определенным результатом, ограниченных во времени и ресурсах.

Из постулатов менеджмента известно, что всегда следует определиться с целью на обозримый период, причем с осязаемыми контрольными точками. Причем психологи советуют молодым специалистам идти от противного – не кем я хотел бы стать в рамках профессиональной траектории роста, а кем бы я не хотел стать. Иными словами, определить специальности, примыкающие к полученной профессиональной области, не являющиеся желаемым объектом карьеры в ближайшем будущем. Этим

достигается минимизация отторжения неприятных видов деятельности. Хотя, как известно, большинство людей исходит в повседневной жизни из следующего: на пропитание они зарабатывают одним способом, а вот самореализация обеспечивается иначе – через хобби, через некоммерческую активность.

Имея определенные реперные точки будущего развития карьеры, следует перейти к определению логической последовательности решения серии задач, ведущих к построению карьеры. Для того чтобы учесть все возможные задачи, которые нужно будет решать, лучше провести небольшой мозговой штурм, собрав различных участников, которые смогут «накидать» большое количество шагов, требуемых для успешного течения карьеры, что является, конечно, задачей организации. Каждую из задач стоит связать сроками, условиями выполнения и необходимыми для выполнения ресурсами.

Итоговым документом на данном этапе является оптимизированный карьерный план, который представляет собой реальную логическую последовательность задач и действий по их реализации с учетом имеющихся ресурсных и временных ограничений и возможностей.

Далее следует приступать к непосредственному выполнению. В ходе выполнения стоит наметить определенные «точки сверки» – обычно они привязаны ко времени. Например, один раз в месяц смотрим на все достигнутые результаты, сравнение их со стоящими задачами, осуществление анализа действий, выбор наиболее эффективных и отказ от прочих.

Кроме того, в процессе управления карьерой следует уделить внимание карьерным рисками, среди которых выделяют социальные риски, ресурсные риски, стихийные риски.

Социальные риски неоднородны по своей сути, к ним относятся социальное происхождение; гендерный, расовый, конфессиональный статусы; востребованность полученного образования и конъюнктурное положение образовательного учреждения; отсутствие необходимых связей среди власть имущих; инвалидность с детства или сексуальная ориентация. Социальные риски – это риски, связанные с происхождением конкретного человека, унаследованным и приобретенным социальным и имущественным статусом, личностными и физиологическими особенностями. Наличие социального риска не означает, что развитие удачной карьеры будет невозможно, просто на преодоление последствий риска нужно заложить отдельный ресурс.

Ресурсные риски – это степень контроля над необходимыми для построения карьеры ресурсами, которые во многом определяют свободу человека в построении собственной карьеры. Стартовые этапы построения карьеры, обычно, требуют серьезных инвестиций, а доход они начинают приносить спустя продолжительное время.

Стихийные риски – влияние неподвластных воле строящего свою карьеру человека факторов: изменение рыночной конъюнктуры, разорение организации, критические изменения законодательства (политической ориентации) со стороны государства и фискальных органов, крушение общественно-экономической формации, войны, землетрясения, наводнения и т.д. Стихийные риски не поддаются адекватному прогнозированию при планировании карьерного проекта, поэтому их преодоление связано, как правило, с началом построения новой карьеры.

Известные исследователи М. Бакингом, К. Коффман, проводившие несколько десятилетий исследования Института Гэллага по вопросам эффективности менеджмента, в том числе по построению карьеры всемирно признанными успешными менеджерами, советуют прислушаться к следующим советам [1, с. 123].

1. Для построения успешной организации менеджерам стоит заглянуть во внутренний мир каждого работника, раскрыть его уникальные способности и направить их на достижение коммерческого успеха. Лучше всего менеджер справится с этой задачей, если будет работать с каждым подчиненным отдельно: задавать ему вопросы, выслушивать и понимать его. Умноженная в тысячу раз такая работа становится движущей силой компании. В эпоху больших перемен именно она делает компанию сильной – сильной настолько, чтобы суметь не отклониться от выбранного курса и

чтобы иметь возможность безболезненно этот курс изменить. Менеджер – это своего рода катализатор. Он необходим для того, чтобы ускорить реакцию между двумя веществами и получить необходимый результат. Он ускоряет реакцию между способностями работника и целями компании, а также между способностями работника и потребностями клиентов компании.

2. Авторы советуют вспомнить шесть ключевых вопросов на исходном этапе построения карьеры: знаю ли я, что от меня ожидают на работе? располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы? есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего? получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу? есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности? есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?

Эти вопросы включают детали, важные для роли катализатора. Чтобы добиться положительных ответов, менеджер должен в совершенстве выполнять четыре задачи. Выбрать человека, сформулировать его пакет ожиданий, свои ожидания от его работы, стимулировать его и способствовать его карьерному росту – это четыре основные составляющие роли менеджера как катализатора, как провайдера организации. Когда речь идет о четырех основных функциях менеджера, принятые стереотипы подсказывают: 1) отбирать нужных людей исходя из их опыта, ума и стремлений; 2) формулировать свои ожидания, по шагам расписав все действия подчиненного; 3) стимулировать человека, помогая ему определить и преодолеть свои недостатки; 4) развивать работника, давая ему возможность учиться и продвигаться по службе.

На первый взгляд это правильные советы. Многие компании руководствуются именно ими. Однако эти советы упускают главное. Вы не создадите прекрасную команду, просто нанимая людей исходя из их опыта, ума и силы воли. Намечая последовательность действий и работая над недостатками своих сотрудников, вы едва ли обеспечите стабильно высокие результаты. А подготовка сотрудника к следующей ступеньке лестницы вовсе не означает развития.

М. Бакингом, К. Коффман справедливо заключают, что работников надо отбирать, исходя из их способностей, а не просто опыта, ума или силы воли; формулируя ожидания, нужно четко определять желаемый результат, а не расписывать работу по шагам; стимулируя подчиненного, надо сосредоточиться на его сильных сторонах, а не на слабых; человека нужно развивать, помогая ему найти свое место, а не подниматься на следующую ступеньку служебной лестницы.

При формировании стратегии карьерного развития сотрудника очень важно учитывать некоторый психологический феномен «карт-бланш» и «охлаждения». Обычно сотрудник, приходящий в компанию или поднимающийся по карьерной лестнице, имеет как бы «карт-бланш» на период от 3 мес. до полугода (чем выше пост, тем больше срок) на самореализацию от руководства. В этот период сотрудник вкладывается на все 100 %, невзирая на некоторую «холодность» коллектива, возникающую потому, что к нему успели привыкнуть, но не успели принять в «свои». В ответ на эту «холодность» сотрудник и сам «охлаждается». Если в этот период сотрудник сможет заставить себя вкладываться практически на 100 %, то период «карт-бланша» снова вернется, но с меньшей продолжительностью. И так будет до тех пор, пока организация не начнет уверенно реагировать на него как на «своего». Период выравнивания отношения к сотруднику прямо пропорционален уровню его власти: чем больше власть, тем дольше этот период. Иногда сотрудник может принять эмоционально неверное решение – покинуть организацию на этапе «охлаждения» к себе.

В результате, трудоустроившись в другое место, он столкнется с теми же проблемами, но с необходимостью более сложных решений, поскольку возрастет его неуверенность в себе и увеличится вызов со стороны новой организации, знающей о непродолжительности и неудаче предыдущей попытки кандидата. Если он опять не выдержит психологического давления, то через короткое время на рынке труда за ним закрепится слава сотрудника с плохим характером, не способным удержаться в

организации на длительный срок, что отразится на его зарплатных предложениях и возможностях последующего трудоустройства.

Поскольку удовлетворенность работников трудом (в том числе и карьерным продвижением) является одним из факторов повышения конкурентоспособности организации в целом, необходима система управления карьерой. Такая система должна распространяться на всех работников, занимающих (или претендующих на) управленческие позиции, а не только на отобранных в кадровый резерв. Система управления карьерой должна базироваться на анализе работ и моделях компетенций для каждого организационного уровня.

Если система управления карьерой функционирует правильно, то сотрудники разделяют ответственность за собственное развитие, они достаточно мотивированы. Сотрудники должны четко осознавать, что их карьера находится в их собственных руках и зависит именно от их усилий. Организация открывает им новые пути и должна обеспечить их ресурсами (возможно на условиях со-финансирования).

Библиографический список

1. **Бакингер М.** Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому / М. Бакингер, К. Коффман. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – С. 123.
2. **Бэттли С.** Тренер для руководителя. Как добиться экстраординарных успехов благодаря коуч-менеджменту / С. Бэттли. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2010. – С. 143.
3. **Липсиц И. В.** Промышленная политика России: принципы формирования и механизмы реализации / И. В. Липсиц, А. А. Нещадин // Общество и экономика. – 1997. – № 5. – С. 28.
4. **Оучи У.** Методы организации производства: Японский и американский подходы / У. Оучи. – М. : Экономика, 2004. – С. 184.
5. **Хэрриот П.** Карьера / П. Хэрриот. – М. : ИНФРА-М, 2008. – С. 23.

АГЕНТСКАЯ ПРОБЛЕМА В УПРАВЛЕНИИ КОРПОРАЦИЕЙ: ИСТОКИ, СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ, ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ РЕШЕНИЯ

И.С. Лозовая
(Россия, Астрахань)

Аннотация. В статье обосновывается необходимость поиска новой модели организации управления современной корпорацией в рамках существующей проблемы «агентских отношений». Раскрываются теоретические подходы «агентской теории»; отражено современное состояние проблемы в условиях мирового финансово-экономического кризиса 2008 г.; предложены рекомендации о возможных путях ее решения.

Annotation. The author explains necessity to find a new business model for managing a modern corporation within the existing problem of “agency relationship”. Theoretical approaches of “the agency theory” are revealed; he draws our attention to the problem in the context of the global financial crisis of 2008; offers recommendations about possible ways of the decision.

Ключевые слова: корпорация, корпоративное управление, агент, капитализация, кризис, издержки.

Key words: corporation, corporate governance, agent, capitalization, crisis, costs.

В современной экономической науке проблема агентских отношений в корпоративном управлении занимает одно из первых мест. Массовая приватизация российских предприятий показала, что создание корпоративных объединений не гарантирует устойчивость и перспективы рыночного развития промышленного сектора экономики, в связи с чем на рынке и по настоящее время существуют компании, неспособные эффективно функционировать из-за низкого уровня корпоративного управления агентскими отношениями.