

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

CAREER MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

С.И. Сотникова

S.I. Sotnikova

Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье обоснована возрастающая роль управления карьерой работников в условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры. Осознавая стратегическую ценность собственного персонала, работодатели стремятся заниматься не только активным поиском профессионалов вне своих организаций, но и способствовать формированию определенных моделей трудового поведения, развитию и достойному применению таких качеств работников, как профессионализм, результативность, лояльность к работодателю и т. п. Карьера, несмотря на различие подходов в теории и методологии, является одним из основополагающих методов управления персоналом, побуждающих работников к достижению целей, стоящих перед ними и организацией. Карьера представляется как целостная система элементов позиционирования работником себя в потоке социальной жизни, обеспечивающего ему личностную и профессиональную устойчивость в трудовой и вне рабочей видах деятельности.

В статье проведен системно-субстанциональный анализ управления карьерой. Управление карьерой рассмотрено как целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности на благо организации. Представлены авторские определения понятий «управление карьерой», «карьерный менеджмент», «руководство карьерой». Обоснованы отличия карьерного менеджмента от руководства карьерой. Определены сферы влияния субъектов управления карьерой. Предложены классификации типов управления карьерой и форм руководства карьерой работника. Рассмотрена логика становления управления карьерой в системе менеджмента современной организации. Раскрыто содержание карьер-технологий.

The article proves the increasing role of career management in the conditions of growing competition for skilled personnel. Recognizing the strategic value of its own staff, employers are not only looking for professionals outside of their organizations, but also form the behaviors that contribute to the development and decent application of such skills as professionalism, efficiency, loyalty to the employer, etc. Career, despite the differences in approaches to the theory and methodology, is one of the fundamental methods of personnel management, encouraging workers to achieve the goals and organization. Career appears as a holistic system of elements of workers' positioning, providing them with personal and professional stability in employment and non-working activities.

This article presents a system-substantive analysis of career management. The factors for increasing the role of career management in modern organizations were reviewed in the article. The author's definition of career management is given within the context of mechanism of increase of competitiveness of the staff. In this article was defined sphere of influence of subjects of the career management. In the article there was proposed a classification of types of career management and the classification of forms of career management. The article presents the technologies of career.

Ключевые слова: карьера, конкурентоспособность персонала, управление карьерой, факторы карьеры, карьер-технологии, субъекты управления карьерой.

Key words: career, the competitiveness of the personnel, career management, factors of career, technology of career, the subjects of career management.

О роли управления карьерой персонала в современном обществе

Потребность в развитии теории, методологии и методики управления карьерой обострилась в условиях модернизации и инновационного развития экономики [1–5]. Новая стратегия экономического роста предполагает новый тип карьеры, новый, гораздо более высокий уровень экономико-управленческой культуры формирования системы принципов жизнедеятельности каждого.

Во-первых, в условиях возрастания роли знаний в бизнесе, который все больше базируется на идеях и брендах, карьера ориентиро-

вана на защиту интеллектуального капитала организации, т. е. на движение и сохранение полезных для организации знаний у нанятого ею персонала. Карьера, с одной стороны, позволяет гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом, обеспечивать безопасность бизнеса за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнеса и организации, стимулировать их к профессиональному росту. С другой – карьера побуждает человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию в ее формальном, неформальном и информаль-

ном проявлениях, к освоению и совершенствованию способа жизнедеятельности, задает ему границы и формы, придает направленность на достижение личностной и профессиональной устойчивости¹. Иначе говоря, карьера выступает средством защиты от застоя в человеческой деятельности, помогает накапливать ресурсы для творчества и созидания, побуждая каждого члена общества к развитию и накоплению внутренней силы, определению новых возможностей развития.

Во-вторых, в теории и практике менеджмента все более пристальное внимание уделяется стратегической ценности сотрудников в организации: работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса. Это, с одной стороны, заинтересовывает работника в повышении организационной конкурентоспособности в той степени, в какой он находит в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке социальной жизни. Чем стремительнее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности. Способность создавать и удерживать конкурентное преимущество персонала – жизненно важный фактор роста и процветания как организации, так и работника. В этом отношении карьера – это поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса.

В-третьих, мировоззренческие ориентиры и предъявляемые ценности к карьере у наемных работников изменились: понятие карьеры утратило негативный оттенок и приобрело особую объективную положительную значимость в духовной жизни конкретного человека, социальной группы, общества, воплощаемую в разнообразных носителях значимости и выражаемую в знаках и знаковых системах культуры. Ценность карьеры для современного работника – это внутренняя устремленность к ней, с тем чтобы получать и приносить пользу, признание, удовольствие, наслаждение, радость и т. п. Человек открывает для себя новый интерес к жизни и трудовой деятельности, узнает в себе новые возможности и начинает получать удовольствие не только от самой карьеры, но и от того, чем он ее обогащает, что новое он в нее привносит. Карьера является ценной и для социума, так как ее созидательная направленность обогащает общество новыми возможностями и ресурсами. В этом контексте карьера предстает как система основополагающих мораль-

но-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию и профессионально-квалификационному движению в стратифицированной системе разделения на благо организации.

В-четвертых, невозможность гарантировать в обозримом будущем карьерный рост всем лучшим работникам и массовое снижение лояльности работников по отношению к работодателю способствует исчезновению самого понятия «работа в одной организации всю жизнь». Профессионалы стремятся работать в организациях, где ценится результат, для быстрой карьеры. Эффективная карьерная стратегия для современного работника предполагает повышение его конкурентоспособности путем достаточно частой смены работы с повышением либо должностной позиции путем перехода из одной организации в другую, либо уровня компании при сохранении должностной позиции. В свою очередь, работодатели тоже стремятся нанимать сотрудников на конкретные проекты с тем, чтобы они способствовали повышению конкурентоспособности организации, а не чтобы просто были заняты делом. Итак, карьера – это достижение человеком устойчивости в труде не только посредством позиционирования своего влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде в конкретной внеорганизационной и внутриорганизационной реальности (т. е. организационной карьеры), но и личностно-профессионального позиционирования на протяжении рабочей жизни (т. е. профессиональной карьеры).

В-пятых, работодатели вынуждены признавать за своими сотрудниками право на личную жизнь и даже заботиться о его реализации: карьера и жизнь должны быть в согласии друг с другом. Личная жизнь человека вне работы оказывает значительное влияние на трудовую карьеру. Так, проблемы в личной жизни, сложные взаимоотношения в семье, неустроенность семейной жизни не позволяют работнику быть по-настоящему эффективным в трудовой деятельности. В то же время если принять как руководство к действию идеализированную модель карьеры «вверх, вверх и вверх» по организационной лестнице, то в жизни не останется места для семьи и всего прочего, что, по сути, мешает карьере. И оба этих состояния разрушительны для отношений и на работе, и в семье. Дисбаланс между двумя сторонами жизни современного человека приводит к резкому падению качества семейной, трудовой и общественной жизни. Поэтому при-

знание организацией права работника на личную жизнь – это не благотворительность, а взаимовыгодный процесс, который для организации выражается в формировании позитивного имиджа организации-работодателя, повышении мотивации, ответственности и лояльности работников и, как следствие, в сокращении издержек на привлечение и удержание персонала, оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности труда. Итак, карьера – это поиск баланса между личной и профессиональной жизнью, позволяющего получить определенные выгоды в различных жизненных аспектах.

В-шестых, в условиях растущей конкуренции за высококвалифицированные кадры изоляция карьерной политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияет на конкурентоспособность организации в целом. Карьерная политика формируется под влиянием бизнес-целей с учетом внешних и внутренних факторов и является неотъемлемой частью управления современной организацией. Бизнес-стратегия задает цель и направление деятельности организации в области создания и управления высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений, установления инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Карьерная политика определяет то, какую роль играет карьера в общем успехе бизнеса, как организация относится к инвестициям в карьеру персонала, к возможностям карьеры в плане повышения конкурентоспособности и лояльности работников к организации. Следовательно, карьера – это единое и комплексное воздействие на готовность работников к воспроизводству конкурентных преимуществ для достижения стратегических бизнес-целей организации.

Осознавая стратегическую ценность карьеры работников, работодатели стремятся заниматься не только HR-евгеникой (активным поиском профессионалов вне своих организаций), но и способствовать формированию определенных моделей трудового поведения, развитию и достойному применению таких качеств работников, как профессионализм, результативность, лояльность к работодателю и т. п. [4; 6, р. 302]. Итак, если руководство бизнеса озабочено не только собственным благополучием, но и благополучием организации, первым реальным шагом к нему в условиях удорожания и дефицита рабочей силы должна стать реализация профессионального подхода к инвестированию в карьеру собственного персонала.

Социально-экономическое содержание управления карьерой персонала

Управление карьерой представляет собой целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников по формированию устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств человека, позволяющих ему избирательно сохранять свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. Управление карьерой – это часть управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеру [7] последних на благо организации.

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач. Во-первых, к формированию ценностно-смысловых, нормативных и символических компонентов карьеры, согласующихся с миссией и стратегией организации, ее кадровой политикой, а также социокультурным этносом. Во-вторых, к стимулированию заинтересованности работников в содействии самоорганизации и саморазвитию карьеры, самоактуализации личностного потенциала для достижения бизнес-целей организации. В-третьих, к распределению работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, которое позволит максимально использовать конкурентные преимущества каждого.

Управление карьерой работников осуществляется на трех основных уровнях: организации в целом, конкретного подразделения, конкретной должностной позиции. Эти уровни управления карьерой не могут существовать в отрыве друг от друга, они переплетены, но имеют относительную самостоятельность (см. табл. 1).

На уровне организации управление карьерой работников осуществляет высшее руководство (или топ-менеджмент, т. е. совет директоров организации, исполнительный директор, первые вице-президенты и т. п.), которое разрабатывает подсистему регулирующих отношений – карьерную политику, карьерные стратегии, а следовательно, цели, задачи, стратегии и долгосрочные планы организации.

На уровне подразделений управление карьерой работников осуществляют руководители структурных подразделений (линейный и функциональный менеджмент), которые отвечают за реализацию карьерных стратегий, разрабатывая планы карьеры сотрудников.

Таблица 1

Содержание управления карьерой работников в зависимости от его уровня

Уровень	Субъект	Содержание	Карьер-технологии
Менеджмент высшего звена (топ-менеджмент)	Высшее руководство	Подсистема регулирующих отношений по поводу карьеры персонала	Развитие работы и форм совместной трудовой деятельности
Линейный и функциональный менеджмент (мидл-менеджмент)	Руководители структурных подразделений	Направления действий или лидерство, контроль или общее руководство	Обучение, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие работников
Должностная позиция	Работник	Ответственность за личное и профессиональное развитие	Профессиональная ориентация, обучение

На уровне должностной позиции управление карьерой осуществляет конкретный работник, который берет на себя ответственность за свое личное и профессиональное развитие и сам выбирает средства достижения личной цели в профессиональной деятельности.

Типы управления карьерой: личностное, ролевое, социальное

В зависимости от управленческого механизма карьеры² следует различать личностное, ролевое и социальное управление карьерой (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика типов управления карьерой

Элементы управления карьерой	Тип управления карьерой		
	Личностное (индивидуальное)	Ролевое	Социальное
Цель	Оптимизировать достижение индивидуальных карьерных целей личности	Оптимизировать процесс и результат выполнения социально-ролевых (профессиональных) функций	Оптимизировать процесс и результат выполнения организационных функций, включая взаимоотношения
Субъект	Сам человек	Линейный и функциональный руководитель	Топ-менеджмент
Объект	Потенциал человека	Личность (профессионал)	Группа (организационная подструктура)
Предмет	Личностные знания, способности, умения	Профессиональные знания и навыки, установки, стратегии поведения	Нормы, правила, стандарты, алгоритмы, способы деятельности и коммуникации
Источник активности	Внутренний (интерес, желание стать лучше)	Частично внутренний (желание повысить компетентность), частично внешний (трудности в работе)	Внешний (медленная и неэффективная работа; сложности с управлением группой)

Личностное (индивидуальное) управление карьерой предполагает овладение навыками управления индивидуальной (личной) карьерой в целях оптимального использования личных ресурсов (ресурсной базы карьеры) работника. Ролевое (или командное) управление карьерой рассматривает вопросы синергии профессиональных карьер работников, не находящихся в отношении подчиненности внутри подразделения (команды), для снижения рисков и соответствия нормам карьеры. Социаль-

ное (или корпоративное) управление карьерой – любые комплексные карьер-технологии, тесно связанные с оптимизацией вертикального и горизонтального взаимодействия профессиональной и организационной карьеры работников с учетом ресурсной базы организации.

Командное управление карьерой отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

Социально-экономическая сущность управления карьерой персонала

Управление карьерой персонала, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей управления персоналом и предстает в виде процедур по руководству карьерой отдельных работников и в этом плане присуще любому руководителю, а с другой – представляет

собой вполне самостоятельный набор специфических функций по содействию карьере, которые в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения. Иначе говоря, управление карьерой выполняет две основные функции – карьерный менеджмент и руководство карьерой работников (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительная характеристика функций управления карьерой персонала

<i>Критерии сравнения</i>	<i>Карьерный менеджмент</i>	<i>Руководство карьерой работника</i>
Цель управленческих функций	Кадровое обеспечение бизнес-процесса	Достижение каждым работником основных, стратегических целей деятельности
Управленческие функции	Сервисные функции	Основные функции
Периодичность управленческих функций	Фрагментарность, эпизодичность	Постоянство, повседневность
Характер управленческих функций	Преимущественно вспомогательный характер	Основополагающий характер
Активность контактов с работниками	Опосредованность общения	Непосредственность общения
Объем властных полномочий	Ограниченность	Большой объем
Субъект управленческих функций	Кадровая служба, HR-менеджеры	Линейные, функциональные руководители различных уровней управления
Карьер-технологии	Информационное обеспечение управления карьерой, научно-методическое, правовое и т. д.	Карьерный клиринг, карьерный маркетинг, карьерная логистика, карьерное стимулирование

Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент) выступает как деятельность специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по обеспечению руководства карьерой работников. Цель карьерного менеджмента персонала состоит в постановке целей карьеры для работников и разработке способов их достижения с целью обеспечения организации конкурентным персоналом. Карьерный менеджмент предполагает разработку общих условий (процедур, систем, программ) для эффективной активизации конкурентных преимуществ работников путем профессионального развития и организационного (внутреннего и внешнего) движения.

Руководство карьерой работников представляет персонифицированную деятельность субъекта управления карьерой, связанную с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала. Технологии руководства карьерой представляют виды деятельности по непосредственному управлению карьерой каждого работника посредством личного взаимодействия с руководителем и использования кадровых инструментов, побуждающих к лич-

ностному, профессиональному росту и движению внутри организации для достижения целей карьеры.

Технологии карьерного менеджмента: понятие, виды

Технологии карьерного менеджмента, обеспечивая единое и комплексное воздействие на формирование индивидуально осознанной позиции и поведения работника, включают развернутую систему постоянных и программных мероприятий по выявлению, активизации и развитию его конкурентных преимуществ. Следует различать многозвенные, коммуникационные и индивидуальные карьер-технологии.

Многозвенные карьер-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач: 1) карьерный маркетинг как процесс постановки целей позволяет определить перспективы карьеры работника в данной организации, возможности его профессионального становления; 2) карьерная логистика позволяет осуществить планирование карьеры, т. е. определить альтернативы перемещений в карьерном пространстве, оценить их, выбрать оптимальные пути их реализации, составить план индивидуального

развития карьеры сотрудника; 3) карьерное стимулирование непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры; 4) карьерный бенчмаркинг позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить конкурентные превосходства у отдельных работников, оценить отклонения, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры [8].

Коммуникационные карьер-технологии предполагают обмен знаниями, умениями, установками. Так, если знания остаются у их владельцев (сотрудников), то работодатель не может эффективно управлять ими (сохранять, структурировать, кастомизировать и проводить другие операции) на благо организации. Обмен знаниями между сотрудниками в организации может быть организован разными способами: традиционно, устно (на собраниях, во время обучающих программ, в специально созданных сообществах, при общении с наставником, во время корпоративных мероприятий и т. д.), а также с активным использованием корпоративных технологических решений (баз данных, директорий, порталов, интранета организации и т. д.).

Индивидуальные карьер-технологии предусматривают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику на основе анализа его потребностей в контексте самооценки конкурентных пре-

имуществ на фоне структуры основных способностей. Выбор карьер-технологии – это системный процесс, включенный в контекст более общей системы – жизненного определения наемного работника и освоения им профессии. Окончательному решению относительно карьеры предшествует длительный этап мотивации, включающий анализ и обобщение информации о мире профессий, средней величине ожидаемого дохода и ситуации выбора, формирование альтернатив выбора и их сопоставление на основе значимых критериев, самоанализ, самооценку, формирование образа «Я».

Технологии руководства карьерой работников: понятие, формы

Отношения, возникающие в связи с руководством карьерой работников, имеют два аспекта – личностный и функциональный. Личностные отношения – это отношения персонализированные, т. е. возникающие между конкретными людьми. Функциональные отношения определяются в основном двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером воздействия на карьеру подчиненного коллектива или отдельного работника.

В зависимости от ориентации руководителя на подход к управлению карьерой (жесткий или мягкий), а также от характера отношений (личностных или функциональных) между руководителем и работником относительно карьеры следует выделять четыре формы руководства карьерой работника (табл. 4).

Таблица 4

Классификация форм руководства карьерой работника

<i>Подход к управлению карьерой</i>	<i>Приоритетные отношения в управлении карьерой</i>	
	<i>личностные</i>	<i>функциональные</i>
Социально-ориентированный	Консультативное руководство карьерой	Участвующее руководство карьерой
Экономический	Патерналистское руководство карьерой	Авторитарное руководство карьерой

Авторитарное руководство карьерой предполагает постановку руководителем для каждого работника цели карьеры и создание условий для ее достижения. При таком руководстве карьерой практикуется назначение работника ответственным за какую-либо область профессиональной деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Неудача в достижении целей ведет к наказанию и грозит понижением в должности, увольнением.

Патерналистское руководство карьерой предусматривает заботу руководителя о карьере подчиненных: он определяет цели и создает условия для их достижения с учетом интересов работников в карьере. В ответ на эту заботу от работников требуются безусловная верность, преданность и послушание по отношению к своему руководителю. Если работники достигают поставленных целей карьеры, то они поощряются (материально, морально). В противном случае их наказывают.

При консультативном руководстве карьерой руководитель принимает управленческие решения по карьере работника, проявляя интерес и доброжелательное внимание к его личности, интересам, потребностям, особенностям на основе обсуждения, учета мнений и инициатив сотрудников. Подчиненным предоставляется свобода для принятия собственных решений относительно средств достижения карьерных целей, которые они выберут. Особое значение придается вознаграждениям, а не наказаниям.

Участвующее (партиципативное) руководство описывает широкий спектр схем вовлечения сотрудников в управление карьерой. Это путь преодоления отчуждения работников от процесса и результатов карьеры, стимулирования чувства ответственности и профессиональной гордости за свою карьеру. Акцент при таком руководстве делается на отношения согласия, а не «господства – подчинения» между руководителем и всеми подчиненными.

Этапы развития управления карьерой в системе менеджмента организации

Роль и статус функции управления карьерой в системе менеджмента современной организации во многом определяются уровнем ее финансового состояния, возможностями развития, а также позицией руководства относительно управления персоналом в целом. Логика становления и развития управления карьерой предусматривает движение от карьерного самоменеджмента через бюрократизацию и институционализацию управления карьерой к стратегическому управлению ею.

Карьерный самоменеджмент (I этап) характерен для ситуации, когда работник берет на себя ответственность за свою карьеру и сам выбирает средства поиска благоприятных условий для достижения индивидуальных целей карьеры на основе анализа своих потребностей в контексте самооценки структуры основных способностей.

Бюрократическое управление карьерой (II этап) проявляется в ситуации, когда линейные руководители самостоятельно, методом проб и ошибок, на основе экспериментирования с различными вариантами и методами расстановки кадров по должностным позициям (рабочим местам) формируют оперативную готовность работников к перемене труда. Управление карьерой сводится к осуществлению фрагментарной функции линейного руководства карьерой.

Институциональное управление карьерой (III этап) означает, что специалисты подразде-

лений системы управления персоналом стремятся без привлечения линейных руководителей, посредством изолированных методов карьерного менеджмента создать условия для карьеры работников на долгосрочную перспективу. Иначе говоря, специальная организационная структура (как правило, служба управления персоналом) реализует функции карьерного менеджмента.

Стратегическое управление карьерой (IV этап) характеризуется переходом от фрагментарного руководства карьерой и административного карьерного менеджмента к интеграции этих функций. Оно позволяет использовать возможности специализированной оргструктуры системы управления персоналом и руководителей подразделений организации: экспертиза в области управления карьерой и профессионализм функциональных специалистов кадровой службы сочетаются с пониманием специфики организации, опытом и непосредственным контактом с работниками линейных руководителей. Специалисты по управлению карьерой, топ-менеджмент и линейные руководители, сами работники участвуют в формировании и реализации карьерной стратегии организации как стратегические партнеры.

Итак, управление карьерой в современной организации представляет собой сложно-составной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного сохранения личностных и профессиональных позиций и интересов работников в изменяющихся условиях современной жизни, в том числе профессиональной деятельности. При этом управление карьерой ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага, т. е. содержит и элемент социальной ответственности. В управлении карьерой социальная ответственность предполагает признание обязанности менеджмента организации принимать решения и осуществлять конкретные стимулирующие воздействия на карьеру персонала, отвечающие не только интересам организации, но и собственным интересам каждого работника.

Примечания

¹ Социальная устойчивость (или устойчивость личности) – это сохранение последовательности действий личности и предсказуемость ее поведения. Профессиональная устойчивость – это способность работника к сохранению и развитию потенциала при смене рабочего места или работы. Устойчивость личности – важное условие внутреннего благополучия человека и установления нормальных взаимоотношений с окружающими людьми.

² Управленческий механизм карьеры – это система субъектов и методов, используемых ими для удовлетворения организационных и личных потребностей в карьере.

1. *Миляева Л. Г.* Теоретико-методические аспекты диагностики уровня развития профессиональной карьеры специалистов // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 2. – С. 110–115.

2. *Половинко В. С., Маслов И. С.* Развитие профессиональной карьеры менеджеров по персоналу: понятие и факторы // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 2. – С. 11–17.

3. *Сотникова С. И.* Индивидуальность не помешает конкурентоспособности // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2006. – № 11. – С. 8–14.

4. *Сотникова С. И.* Приоритеты и тенденции карьерного роста наемного персонала в

организации // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2007. – № 2. – С. 11–14.

5. *Фокин К., Баранов П.* Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации? // Управление персоналом. – 2008. – № 11. – С. 52–55.

6. Human Resource Management: A Contemporary Perspective / ed. by I. Beardwell, L. Holden. – London : Pitman publishing, 1994. – 694 p.

7. *Сотникова С. И.* Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 9. – С. 10–17.

8. *Сотникова С. И.* Бенчмаркинг персонала: опыт, проблемы, перспективы // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 3. – С. 4–11.