

**А. И. Соболевская**

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ  
И ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА  
ОТДЕЛЬНЫЕ ЛЕКЦИИ**

**Часть I**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2025**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»**  
**Высшая школа технологии и энергетики**

**А. И. Соболевская**

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ  
И ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА  
ОТДЕЛЬНЫЕ ЛЕКЦИИ**

**Часть I**

**Учебное пособие**

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург  
2025

**УДК 340 (075)**

**ББК 67.4**

**С 544**

*Рецензенты:*

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и инноваций  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

*М. Г. Трейман;*

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и учета Высшей школы технологии  
и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных  
технологий и дизайна

*Т. В. Шмулевич*

**Соболевская, А. И.**

**С 544** Планирование карьеры и основы лидерства. Отдельные лекции. Часть I:  
учеб. пособие / А. И. Соболевская. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2025. —  
89 с.

ISBN 978-5-91646-458-0

Учебное пособие соответствует программам и учебным планам дисциплины «Планирование карьеры и основы лидерства» для студентов, обучающихся по направлениям подготовки: 01.03.02 «Прикладная математика и информатика», 13.03.01 «Теплоэнергетика и теплотехника», 13.03.02 «Электроэнергетика и электротехника», 15.03.02 «Технологические машины и оборудование», 15.03.04 «Автоматизация технологических процессов и производств», 18.03.01 «Химическая технология», 27.03.04 «Управление в технических системах» и 29.03.03 «Технология полиграфического и упаковочного производства».

В учебном пособии последовательно изложены теоретико-методологические основания и прикладные аспекты планирования карьеры в условиях современного социально-экономического контекста. Рассматриваются ключевые концепции профессионального самоопределения, модели карьерного роста, механизмы формирования и реализации индивидуальных карьерных стратегий. Представленный материал направлен на формирование у обучающихся системного представления о сущности и динамике карьерных процессов, а также на развитие умений стратегического планирования профессионального пути.

Пособие предназначено для подготовки бакалавров и магистров всех форм обучения.

УДК 340 (075)  
ББК 67.4

ISBN 978-5-91646-458-0

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2025  
© Соболевская А. И., 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ.....	6
1.1. Понятие карьера .....	6
1.2. Развитие понятия карьера в истории .....	11
1.3. Карьера в России: особенности и история развития понятия .....	11
1.4. Великие люди о карьере – опыт, мудрость и успех в разных областях....	14
1.5. Виды карьера .....	17
1.5.1. Вертикальная карьера .....	17
1.5.2. Горизонтальная карьера.....	20
1.5.3. Зигзагообразная карьера .....	22
1.5.4. Ступенчатая карьера .....	24
1.5.5. Предпринимательская карьера.....	27
1.5.6. Традиционная и портфельная карьера: понятия, различия.....	30
1.6. Этапы карьера.....	32
1.7. Выводы.....	37
1.8. Контрольные вопросы .....	38
1.9. Тест по теме «Понятие, виды и этапы карьера» .....	39
1.10. Задачи .....	41
1.11. Темы рефератов.....	42
1.12. Темы докладов .....	42
ГЛАВА II. МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ .....	43
2.1. Понятие «модель карьера».....	43
2.1.1. Модель карьера «Лестница».....	43
2.1.2. Модель карьера «Трамплин».....	45
2.1.3. Модель карьера «Змея».....	47
2.1.4. Модель карьера «Перепутье» .....	48
2.2. Выводы.....	50
2.3. Контрольные вопросы .....	51
2.4. Тест по теме «Модели карьера» .....	52
2.5. Задачи .....	54
2.6. Темы рефератов.....	55
2.7. Темы докладов .....	55
ГЛАВА III. ТИПЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ.....	56
3.1. Общая характеристика типов карьера .....	56
3.1.1. Целевая карьера .....	57

3.1.2. Флюгерная карьера.....	57
3.1.3. Спиральная карьера.....	58
3.1.4. Затухающая карьера.....	60
3.2. Выводы.....	60
3.3. Контрольные вопросы .....	61
3.4. Тест по теме «Типы карьеры» .....	62
3.5. Задачи.....	65
3.6. Темы рефератов.....	66
3.7. Темы докладов .....	66
<b>ГЛАВА IV. БАРЬЕРЫ КАРЬЕРЫ .....</b>	<b>67</b>
4.1. Понятие и причины карьерных барьеров .....	67
4.2. Карьерные барьеры молодых специалистов .....	69
4.3. Выводы.....	71
4.4. Контрольные вопросы .....	71
4.5. Тест по теме «Барьеры карьеры» .....	72
4.6. Задачи.....	73
4.7. Темы рефератов.....	74
4.8. Темы докладов .....	74
<b>ГЛАВА V. КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРНЫХ ЯКОРЕЙ .....</b>	<b>75</b>
5.1. Понятие карьерных якорей. Виды карьерных якорей .....	75
5.2. Тестовые разработки Эдгара Шейна «Якоря карьеры».....	79
5.3. Выводы.....	81
5.4. Контрольные вопросы .....	82
5.5. Тест по теме «Карьерные якоря Эдгара Шейна».....	82
5.6. Задачи.....	84
5.7. Темы рефератов.....	85
5.8. Темы докладов .....	85
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>86</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</b>	<b>87</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Все возрастающее внимание к вопросам профессионального самоопределения и построения индивидуальной траектории развития обусловлено динамикой социально-экономических процессов, изменениями на рынке труда и ростом требований к компетенциям специалистов. Современная образовательная и научная литература, освещая различные аспекты карьерного роста, мотивации и стратегии профессионального развития, предоставляет студенту широкие возможности для изучения предмета. Однако при подготовке к освоению учебного курса зачастую возникает потребность в систематизированной и структурированной информации, изложенной в краткой и доступной форме, соответствующей Государственным образовательным стандартам.

Настоящее учебное пособие представляет собой один из вариантов концентрированного изложения ключевых вопросов, предусмотренных учебной программой по дисциплине «Планирование карьеры и основы лидерства». В нем рассматриваются теоретические основы карьерного проектирования, этапы профессионального самоопределения типология карьерных моделей, а также практические инструменты формирования и корректировки индивидуальной траектории развития, ресурсов и анализа факторов внешней среды, влияющих на карьерные перспективы.

Освоение материала данного учебного пособия позволит студенту овладеть базовыми представлениями о закономерностях построения карьеры в современных условиях, сформировать осознанное отношение к профессиональному будущему и развить навыки стратегического планирования. Учебное пособие предназначено для студентов неэкономических и негуманитарных специальностей, проходящих подготовку по междисциплинарным программам, где предусмотрено изучение основ профессионального самоопределения и карьерного развития.

# ГЛАВА I. ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ

*Изучаемые вопросы:*

*Понятие карьеры.*

*Развитие понятия карьеры в истории.*

*Карьера в России: особенности и история развития понятия.*

*Великие люди о карьере – опыт, мудрость и успех в разных областях.*

*Виды карьеры, вертикальная карьера, горизонтальная карьера, сравнение вертикальной и горизонтальной карьеры: плюсы и минусы.*

*Ступенчатая карьера, зигзагообразная карьера.*

*Карьера предпринимателя.*

*Традиционная и портфельная карьера: понятия, различия.*

*Этапы карьеры.*

*Выводы.*

## 1.1. Понятие карьеры

В науке существует множество определений понятия «карьера», которые отражают различные подходы к ее изучению. Вот несколько ключевых трактовок от исследователей этого понятия:

1. *А. Л. Журавлев, Е. А. Климов:*

Карьера – это последовательность изменений статуса человека в профессиональной деятельности, включающая как горизонтальное, так и вертикальное движение.

**Алексей Леонидович Журавлев** – российский психолог, академик РАН, специалист в области общей, социальной и дифференциальной психологии. Руководитель Института психологии РАН.

**Евгений Александрович Климов** – советский и российский психолог, академик РАО, один из основателей психологии труда и профессионального самоопределения в России

Рассмотрим их вклад в определение и исследование понятия «карьера»:

Е. А. Климов рассматривал карьеру как индивидуальную траекторию профессионального и личностного развития в системе труда. Ввел понятия «профессиональная карьера», «личностный рост», «становление субъекта труда». Подчеркивал, что карьера – не только служебный рост, но и процесс профессионального самоопределения, в котором важны ценности, интересы, личные смыслы.

А. Л. Журавлев развивал идеи Е. А Климова, вводя более сложные психолого-социальные модели карьеры, исследовал карьеру как часть жизненного пути личности в социальном контексте. Разрабатывал понятие карьерных ориентаций и индивидуальных стратегий карьерного поведения.

Участвовал в создании методик по диагностике профессионального и карьерного развития.

2. *Д. Холл:*

Карьера – это субъективно воспринимаемый путь человека в профессиональной сфере, который включает достижения, рост, смену ролей и профессиональное развитие.

**Дуглас Холл** – американский психолог и специалист в области организационного поведения, профессор Бостонского университета. Один из самых влиятельных теоретиков в области управления карьерой и развития личности в организации.

3. *Э. Шейн:*

Карьера – это непрерывный процесс развития личности в организации и за ее пределами, который определяется карьерными якорями (ценности, мотивы, компетенции).

**Эдгар Генри Шейн** – американский психолог и исследователь в области организационного поведения и культуры, один из основоположников теории организационной культуры, а также один из ведущих теоретиков в области карьерного развития. Эдгар Шейн рассматривал карьеру не только как последовательность должностей, но как совокупность жизненных и профессиональных ролей, которые человек выполняет на протяжении всей жизни. Он подчеркивал, что карьера – это процесс личностного и профессионального становления, управляемый внутренними установками и внешними обстоятельствами. Один из главных вкладов Шейна – теория *карьерных якорей*, которая объясняет, что удерживает человека в профессии и определяет его карьерные решения.

4. *Дж. Гринхаус:*

Карьера – это совокупность профессий и должностей, которые человек занимает в течение жизни, и их влияние на его статус, доход и удовлетворенность работой.

**Джеффри Х. Гринхаус** – американский исследователь, который рассматривал карьеру не как линейный путь продвижения по служебной лестнице, а как сложную систему, включающую личностные, организационные и социальные аспекты. Он подчеркивал, что карьера – это последовательность трудовых и жизненных ролей человека и она включает не только работу, но и семейную, общественную, а также личную сферу.

Дж. Гринхаус внес важный вклад в развитие современной теории карьеры, представив ее как жизненный, психологический и социальный процесс. Он акцентировал внимание на индивидуальном восприятии карьеры, балансе работы и жизни, а также на многообразии путей карьерного успеха.

## 5. *П. Хершсон:*

Карьера – это процесс накопления профессионального опыта, компетенций и статуса, который зависит от личных и организационных факторов.

**Пол Хершсон** – американский исследователь и практик в области карьерного консультирования и психологии профессий. Хотя он не так широко известен, как Э. Шейн или Д. Холл, его работы оказали влияние на развитие концепций профессионального самоопределения и понимания карьеры в психологическом и образовательном контексте.

Хершсон рассматривал карьеру не только как профессиональную траекторию, но как интегральную часть общего жизненного пути человека, включая:

- личностное развитие;
- обучение;
- профессиональный опыт;
- социальные роли.

Он подчеркивал, что карьера – это психологический и поведенческий процесс, который формируется под влиянием: среды, мотивации, способностей, ценностей и жизненных установок человека.

## 6. *Г. Штейн:*

Карьера – это способ реализации потенциала человека в профессиональной сфере, связанный с его ценностями, стремлениями и рыночными возможностями.

Штейн рассматривал карьеру как один из центральных компонентов жизненного пути личности, подчеркивая: ее психологическую значимость, влияние на самооценку и идентичность, связь с возрастными кризисами и жизненными задачами. Он утверждал, что успешная карьера – это не только внешние достижения, но и внутреннее чувство удовлетворенности и личностного соответствия. Г. Штейн акцентировал внимание на том, что карьера – это не просто последовательность должностей, а история развития личности через трудовую деятельность.

Он писал о «психологической карьере», где важны: цели и смыслы, ценности, ощущение значимости своего дела. Штейн подчеркивал, что карьера – это не стабильная прямая линия, а динамический процесс адаптации человека к меняющимся условиям жизни, рынка труда, внутренним изменениям

Геральд Штейн внес вклад в развитие гуманистического и психологического подхода к пониманию карьеры, представив ее как часть жизненного сценария личности, в котором карьерные решения тесно связаны с внутренним миром человека и его стремлением к самореализации.

Начиная с середины девяностых годов XX века в отечественных научных изданиях, посвященных проблемам психологии управления и менеджменту персонала в организации, появляется целый ряд определений карьеры. Одни авторы дают предельно сжатое определение, рассматривая карьеру как

«последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации» (Шекшня, 1996). Этот же автор вводит термин «профессиональная карьера», понимая под ним опять «последовательность должностей», только уже в рамках всей профессиональной жизни человека.

Другие исследователи, наоборот, дают более объемное понятие карьеры, рассматривая ее как «продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии» (Филиппов, 1995). Причем в данном подходе к критериям, определяющим характер карьеры, помимо собственно психологических факторов (личные способности человека, его целеустремленность, воля), автор даже упоминает макроэкономические и социальные факторы:

- 1) господствующий тип общественно-экономических отношений;
- 2) объективно представляемые данным обществом возможности для осуществления карьеры.

В учебниках и учебных пособиях по управлению персоналом выделяется аспект «субъективного осознания» профессионального пути. Карьера здесь определяется, прежде всего, как «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека» (Кибанов, 1997) и «не означает иного успеха или неудачи, кроме как в собственном суждении индивида» (Иванцевич, Лобанов, 1995). Акцент в определении успешной карьеры в данном случае смещен с объективных внешних критериев (социальных, экономических и т. д.) на внутренние (психологические, внутриличностные).

При определении карьеры используется целый ряд ключевых терминов: перемещение, мобильность, продвижение. *Перемещение* – наиболее широкое понятие, вместе с тем, оно может быть и территориально-пространственным. *Мобильность* – термин, введенный социологами и характеризующий «изменение положения индивида в обществе», то есть изменение его социального статуса. Большинство же исследователей, при всем разнообразии их подходов и точек зрения, объединяет идея карьеры как постепенного продвижения по служебной лестнице, сопровождающееся изменением навыков, способностей и квалификационных возможностей работника.

Современное и актуальное толкование термина карьера, отражающее психолого-акмеологический подход, приводит И. Д. Ладанов (1997, 2000), определяющий сущностную характеристику карьеры не только (и не столько) как продвижение по должностным ступенькам, а как процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

Исходя из данного подхода, должностное восхождение в ходе карьеры выступает не как самоцель, а только в качестве одного из вариантов средств самореализации, к числу которых можно также отнести профессиональное совершенствование, вовлечение в процесс исполнения усложненных рабочих задач (при насыщении трудового процесса элементами творчества).

Отечественные исследователи проблематики карьеры (Т. Х. Невструева, Т. Г. Гнедина, 2006) отмечают междисциплинарный статус понятия карьеры. Тем не менее, анализ различных концепций карьеры позволил им выделить и общие точки соприкосновения. В большинстве определений:

- карьера рассматривается как динамическое явление, последовательность изменений профессий, статусов, ролей, видов работ и т. д.;
- карьера включена в профессиональное пространство развития личности и рассматривается как одна из форм самореализации;
- карьера определяется суммой внешних и внутренних факторов, включая биологическую предрасположенность к определенной деятельности, личностные особенности, социальные стартовые условия и динамическую социальную среду;
- карьеру относят к критериям социальной адаптивности и успешности жизненного пути;
- карьера носит индивидуальный характер, однако существуют базовые характеристики, которые можно использовать для описания, измерения и оценки карьеры;
- карьера является более или менее структурированным и осознанным жизненным и профессиональным проектом.

Т. Х. Невструева и Т. Г. Гнедина (2006) описывают карьеру как трехкомпонентную структуру:

- *целевой компонент* – цели, проекты, ориентации, задачи, притязания, мотивы, желания, потребности, стремления, ценности, смыслы;
- *процессуальный компонент* – способы, стратегии, тактики, темпы, этапы, периоды, фазы;
- *результативный компонент* – достижения, смена ролей и позиций, профессиональная компетентность и эффективность, профессиональный и должностной рост.

Взаимосвязь этих компонентов обеспечивается временным аспектом целеполагания (протяженность перспектив будущего, отношение ко времени и ориентация во времени). Необходимо также подчеркнуть, что в начале карьеры наиболее значим ее *целевой компонент*, в середине успешность определяется *стратегиями и темпом карьеры* (наиболее продуктивный период), а в конце важна *оценка степени успеха*.

*Карьера* – это последовательность профессиональных достижений, роста и изменений, связанных с трудовой деятельностью человека. Это понятие охватывает различные аспекты – от личных амбиций и профессионального роста до общественных представлений о профессиональном успехе.

В более узком смысле, карьера определяется как продвижение по служебной лестнице и достижение более высоких должностей, статуса и доходов. В широком смысле, карьера включает весь профессиональный путь, даже если он не связан с вертикальным ростом.

Таким образом, карьера – это не только продвижение вверх, но и индивидуальный путь развития, зависящий от мотивации, возможностей и внешних факторов.

## 1.2. Развитие понятия карьеры в истории

Рассмотрим понятие карьеры в разные исторические периоды.

### **Древний мир и Средневековье**

В традиционных обществах понятие карьеры практически отсутствовало. Профессия передавалась по наследству, и выбор жизненного пути был ограничен. Как правило, карьера существовала в форме продвижения на военной, религиозной или государственной службе, но была доступна лишь избранным слоям общества.

### **Эпоха индустриализации (XVIII-XIX века)**

С развитием капитализма и промышленности появились новые карьерные возможности: рабочие могли постепенно повышаться до мастеров, инженеров, менеджеров, а буржуазия начала выстраивать бизнес-карьеру. Карьера стала восприниматься как индивидуальный путь, а не предопределенная роль.

### **XX век: эра корпораций**

В XX веке карьера стала ассоциироваться с продвижением внутри крупных организаций. Появилось такое понятие как «карьерная лестница». В общей массе в СССР понятие карьеры существовало скорее в виде профессионального роста внутри государственных структур, а также продвижение по линии партии.

### **Конец XX – начало XXI века: эпоха цифровизации и гибкости**

Современный мир предлагает новые модели карьеры. Карьерный путь в наши дни стал менее линейным, распространены фриланс, стартапы и самозанятость. Появилось понятие «портфельной карьеры», когда человек сочетает несколько видов деятельности.

## 1.3. Карьера в России: особенности и история развития понятия

В России понятие карьеры эволюционировало в зависимости от социально-экономической обстановки.

### **– Дореволюционный период**

Карьера была привилегией дворян и чиновников. Действовала Табель о рангах, определявшая служебное продвижение. Большинство населения не имело возможности выбора профессии. Соответственно, карьера имела строго сословный и иерархический характер. Возможность профессионального и служебного продвижения была доступна в основном представителям дворянства, высших чиновников и образованных слоев общества.

Ключевую роль в регулировании служебных путей играла «Табель о рангах», введенная Петром I в 1722 году. Она представляла собой государственную систему, по которой продвижение по службе происходило не по происхождению, а по заслугам и званиям, хотя на практике сословная принадлежность все же играла значительную роль.

Табель о рангах делила государственную службу на три направления: гражданскую, военную и придворную, и включала 14 классов, начиная от высших (1-й ранг) до низших (14-й ранг).

Получение определенного чина предоставляло не только служебные привилегии, но и дворянство в случае достижения определенного уровня.

Для большинства населения Российской империи: крестьян, мещан, купцов, рабочих – возможность карьерного роста была практически недоступна. Образование, профессия и род деятельности, как правило, определялись по наследству.

Таким образом, в дореволюционный период карьера была не личным выбором и не результатом самореализации, а отражением сословной и государственной структуры общества. Понятие «карьера» в современном смысле, как путь личностного и профессионального развития, практически не существовало.

#### **– Советский период**

В СССР карьера строилась в рамках государственных предприятий и партийной системы. Важную роль играли стаж, трудовой вклад, партийная принадлежность. Личный карьерный рост был подчинен интересам государства.

В 1990-е годы произошел переход к рыночной экономике. Развал СССР привел к кризису традиционной системы карьерного роста. Появился частный бизнес, предпринимательство, новые карьерные модели.

В Советском Союзе карьера понималась, прежде всего, как служебный и трудовой путь внутри государственной системы. Основой карьерного роста были государственные предприятия, учреждения, органы власти и партийные структуры. Личностная самореализация часто отходила на второй план по сравнению с политической и трудовой дисциплиной.

Карьера в 1990-е годы стала восприниматься как личная ответственность и результат индивидуальных усилий, а не как часть государственной системы. Этот период положил начало переходу от коллективистской модели к индивидуализированной, рыночно-ориентированной системе карьерных траекторий.

#### **– Современная Россия**

Сегодня российская карьера включает государственный и корпоративный сектора, предпринимательство, стартап-культуру. Популярны гибкие формы занятости. Большое влияние на карьеру оказывает цифровизация, возможность работать удаленно, развитие новых профессий. В условиях XXI века карьера в России приобрела многовекторный и гибкий характер, отражая как мировые тенденции, так и особенности отечественной социально-экономической

системы. В современных реалиях существуют и взаимодействуют различные карьерные поля:

- Государственный сектор – по-прежнему стабилен и привлекателен для многих благодаря социальной защищенности и системе должностного продвижения.
- Корпоративный сектор – включает крупные компании, банки, международные холдинги с формализованной карьерной лестницей и HR-стратегиями.
- Предпринимательство – активно развивается с 2000-х годов, особенно в ИТ, торговле, сфере услуг.
- Стартап-культура – ориентирована на молодых профессионалов, ценящих независимость, новизну и скорость развития.

К ключевым особенностям современной карьеры в России можно отнести гибкость и мобильность карьеры, удаленную занятость и цифровизацию. Современные технологии изменили не только характер труда, но и саму логику построения карьеры. Появляются новые профессии, ввиду того, что цифровая трансформация приводит к исчезновению одних профессий и появлению других: таких как: таргетологи, продакт-менеджеры, UX-дизайнеры, data аналитики, специалисты по искусственному интеллекту и др.

Карьера все больше становится индивидуальным проектом. От человека ожидают способность к самообучению, адаптивность, инициативность и устойчивость к неопределенности.

Также в современной России карьера все реже строится строго по вертикали. На первый план выходит горизонтальное развитие, смена сфер, гибкость, цифровые инструменты и личные ценности. В таких условиях карьерный успех определяется не столько стабильностью и статусом, сколько способностью к постоянному развитию и самоопределению.

Таким образом, категория «карьера» представляет собой динамическое социокультурное явление, содержание и формы которого трансформируются под воздействием исторического контекста, социально-экономических факторов и институциональных изменений. В условиях современной постиндустриальной эпохи понятие карьеры приобретает все более индивидуализированный и многомерный характер, отражая разнообразие жизненных стратегий, приоритетов и моделей профессионального развития. Это позволяет человеку не только адаптироваться к меняющейся среде труда, но и осознанно выстраивать собственную карьерную траекторию в соответствии с личными ценностями и целями.

## 1.4. Великие люди о карьере – опыт, мудрость и успех в разных областях

Карьера – это не просто набор должностей, а путь к реализации потенциала. Успешные физики, химики, экономисты, менеджеры, политики и предприниматели оставили ценные уроки о том, как добиться успеха в своей сфере. Их цитаты, примеры жизни и подходы к работе помогают лучше понять, какие принципы ведут к вершинам профессионального мастерства.

### Карьера как путь к призванию

*Выберите себе работу по душе,  
и вам не придется работать ни дня в своей жизни.*  
Конфуций

Дмитрий Менделеев – великий химик, который не просто занимался наукой, а стремился к ее практическому применению. Его периодическая таблица изменила химию и предсказала существование новых элементов. Он говорил: «Наука начинается тогда, когда начинают измерять».

Андрей Сахаров, физик и создатель водородной бомбы, позже осознал свою ответственность перед миром и стал правозащитником. Для него карьера была не только наукой, но и моральным выбором.

Стив Джобс, основатель Apple, не раз подчеркивал: «Единственный способ делать выдающуюся работу – искренне любить то, что делаешь».

Следовательно, подлинная карьера выходит за рамки исполнения трудовых функций и представляет собой осознанный и ценностно ориентированный жизненный путь, в котором реализуется личностный потенциал, профессиональные амбиции и внутреннее призвание. Именно такая карьерная траектория позволяет индивиду не только достигать устойчивых результатов, но и оказывать значимое влияние на профессиональную сферу и общество в целом, оставляя после себя вклад, способный пережить временные рамки собственной деятельности.

### Карьера и преодоление трудностей

*Успех – это движение от неудачи к неудаче  
без потери энтузиазма.*  
Уинстон Черчилль

Карьера Николы Теслы действительно можно назвать необычайно интересной и даже драматичной. Вот несколько причин, почему его профессиональный путь привлекает внимание и вдохновляет до сих пор:

Тесла был новатором, придумавшим технологии, которые стали основой современного мира:

- Переменный ток (AC) – противопоставил свой подход постоянному току Томаса Эдисона.
- Трансформатор Теслы – основа для беспроводной передачи энергии.
- Беспроводная связь – задолго до появления Wi-Fi и радиосвязи.
- Радиоуправляемые устройства, электрические двигатели, и многое другое.

Многие его идеи тогда казались фантастическими, но именно они сформировали фундамент электротехники и радиотехники XX–XXI века.

Никола Тесла потерял финансирование, был обманут инвесторами, но продолжал работать над изобретениями, которые опередили свое время. Он верил: «Будущее покажет, кто был прав».

Петр Капица, советский физик, работая в Англии, потерял доступ к лабораториям, но не сдался. Вернувшись в СССР, он продолжил исследования, за что получил Нобелевскую премию.

Карьерный путь Генри Форда – это не просто история успеха, а пример настойчивости, инноваций и борьбы с множеством трудностей.

Генри Форд пять раз терпел финансовый крах, но не отказался от идеи массового производства автомобилей. Он утверждал: «Неудача – это просто возможность начать заново, но уже более мудро». В итоге в 1903 году Форд основал Ford Motor Company, которая наконец добилась успеха.

- В 1908 выпустил Model T – дешевую, надежную и простую в обслуживании машину для «простого американца». Продажи взлетели, и Форд стал промышленным гигантом.
- Ввел конвейерную сборку (1913), что в разы ускорило производство и снизило цену на машины.
- Увеличил зарплаты рабочим до 5 долларов в день, что было вдвое выше обычного уровня, вызвав недовольство среди других предпринимателей.

Таким образом, анализ исторических и современных примеров подтверждает, что выдающиеся профессиональные карьеры формируются не в условиях безмятежного успеха, а в процессе преодоления трудностей и адаптации к вызовам. Неудачи, вопреки распространенному мнению, не являются фатальными препятствиями, а, напротив, представляют собой важные этапы личностного и профессионального роста. Они способствуют развитию устойчивости, переосмыслению целей и стратегий, а также углубляют мотивацию. Следовательно, способность воспринимать временные поражения как часть пути к успеху – ключевая характеристика людей, добившихся выдающихся карьерных результатов.

## Карьера и инновации

*Если вы будете делать то, что все, то и получите то, что все.*  
Харви Маккей

Карьера Сергея Павловича Королёва можно по праву назвать одной из самых выдающихся и драматичных в истории науки и техники. Это история

великого конструктора, прошедшего путь от энтузиаста авиации до человека, открывшего человечеству дорогу в космос.

Сергей Королёв изменил мир, создав первую космическую программу. Несмотря на трудности, он добился успеха, запустив первого человека в космос.

Александр Флеминг открыл пенициллин случайно, но осознал важность открытия и изменил медицину.

Илон Маск не просто строил электромобили – он создал новую индустрию, сделав Tesla символом будущего.

Великие профессионалы не просто работают, а меняют правила игры.

## **Карьера в экономике и менеджменте**

*Лучшая работа – это высокооплачиваемое хобби.*

*Генри Форд*

Менеджеры и экономисты:

Питер Друкер – гуру менеджмента, который ввел концепции эффективности бизнеса. Карьерный путь Питера Друкера – это история интеллектуала, который изменил мир бизнеса и управления, хотя сам не был ни финансистом, ни предпринимателем в традиционном смысле. Он стал «отцом современного менеджмента», и его идеи актуальны и в современных реалиях. Он говорил: «Лучший способ предсказать будущее – создать его».

Джек Уэлч, легендарный глава General Electric, поднял компанию, сделав ее примером эффективного управления. Он считал: «Если темп изменений внутри компании ниже, чем снаружи – конец близок».

Экономисты и менеджеры формируют будущее не меньше, чем ученые и политики.

## **Карьера и баланс жизни**

*Не позволяйте карьере мешать вашей жизни.*

*Уолт Дисней*

Джефф Безос, основатель Amazon, говорит: «Я не верю в жертву личной жизни ради карьеры. Отдохнувший человек работает эффективнее».

Лев Толстой ушел из армии и дворянской жизни, чтобы посвятить себя литературе, найдя баланс между творчеством и жизненными ценностями.

В современных реалиях карьера – это важная часть жизни, но не единственная. Важно сохранять баланс.

Карьерный путь у каждого свой, но великие люди показывают, что успех строится на:

- любви к делу;
- преодолении трудностей;
- инновациях;
- эффективном управлении;
- балансировании работы и жизни.

Также рассматривая карьеры великих людей можно заметить, что настоящий успех требует времени. Ни одна из этих карьер не была «мгновенным взлетом». У каждого из них были серьезные поражения. Все они продолжали работать, даже когда их не понимали или критиковали:

- Тесла мечтал о беспроводной энергии, когда это казалось безумием.
- Королёв не знал, станет ли возможен полет человека в космос.
- Друкер говорил о менеджменте как о гуманитарной науке – и был не понят в начале.

Личность и характер – основа карьеры, а лидерство – это не власть, а влияние. История великих людей показывает: чтобы оставить след, нужно иметь идею, смелость, терпение и страсть. И даже если путь труден, именно через трудности рождаются по-настоящему значимые достижения.

## 1.5. Виды карьеры

Карьера – это путь профессионального роста человека, который может развиваться по-разному: через повышение в должностях, освоение новых компетенций, смену профессии или предпринимательскую деятельность. Понимание видов карьеры помогает лучше ориентироваться в возможностях и выбирать стратегию развития, соответствующую своим целям и ценностям.

Рассмотрим основные виды карьеры в зависимости от направления развития, вертикальную и горизонтальную и их особенности, а также зигзагообразную карьеру, ступенчатую и предпринимательскую.

### 1.5.1. Вертикальная карьера

Карьера может развиваться разными путями, но один из самых традиционных и популярных – это вертикальная карьера. Этот путь предполагает постепенное повышение в должности, статусе и уровне ответственности.

Разберем, что такое вертикальная карьера, ее особенности, преимущества и сложности, а также рассмотрим примеры успешных профессионалов, выбравших этот путь.

**Вертикальная карьера (традиционная карьерная лестница)** – это последовательное движение вверх по карьерной лестнице внутри одной организации, отрасли или профессии.

Главная цель – повышение должности, уровня власти, ответственности и дохода.

Развивая вертикальную карьеру, человек продвигается вверх в рамках одной специальности, переходя с одной карьерной ступени (*грейда*) на другую. Внешние признаки такого карьерного развития: новые должности и кабинеты, что продемонстрировано на рисунке 1.



Рисунок 1 – Вертикальная карьера в организации

Примеры вертикальной карьеры:

- От стажера до генерального директора.
- От младшего инженера до главного конструктора.

Этот вид карьеры характеризуется рядом особенностей. Рассмотрим их подробнее:

*Чем выше должность, тем больше зона ответственности и влияние на процессы*

Пример:

- Рядовой юрист выполняет конкретные задачи.
- Ведущий юрист контролирует процессы.
- Руководитель – управляет стратегией организации.

Соответственно, рост требует развития управленческих и стратегических навыков.

*Происходит повышение дохода и статуса*

Одно из главных преимуществ вертикальной карьеры – увеличение зарплаты, бонусов, социальных гарантий и престижа.

Пример:

- В ИТ-компаниях средняя зарплата разработчика может быть 600 000 тысяч рублей в год, а СТО (технического директора) – 3 000 000 миллиона рублей плюс годовые бонусы. Поэтому именно финансовый рост – ключевой мотиватор для многих людей, выбирающих вертикальную карьеру.

*Высокая конкуренция*

Отметим, что чем выше должность, тем меньше вакансий и больше желающих ее занять.

Пример:

- В организации может быть 1000 специалистов, 100 менеджеров и только один Генеральный директор.

Выстраивая вертикальную карьеру, надо учитывать, что для продвижения важно не только быть профессионалом, но и уметь конкурировать, проявлять лидерские качества и выстраивать отношения. Чем выше должность в организации, тем сложнее задачи и больше ответственности, а соответственно требуются новые навыки и знания и без обучения вертикальный карьерный рост будет сильно ограничен.

Пример:

- Врач, который хочет стать главным врачом, должен развивать управленческие навыки, а не только медицинские компетенции.

Определяя стратегии построения вертикальной карьеры необходимо выделить:

- *Эффективное выполнение текущей работы*

Важно понимать, что надо не просто выполнять обязанности, а превосходить ожидания, зачастую требовать от себя выдающегося качества во всем, что касается работы.

- *Развитие лидерских качеств*

Вертикальный рост невозможен без умения управлять людьми и процессами. Важно участвовать в проектах, брать на себя дополнительную ответственность.

- *Постоянное обучение*

Отметим, чем выше должность, тем более широкие знания требуются. Можно проходить курсы, получать второе образование, изучать отраслевые тренды, для формирования этой стратегии.

- *Формирование связей и репутации*

Вертикальная карьера часто зависит от знакомств и репутации, для этого можно участвовать в профессиональных мероприятиях, выступать на научных конференциях.

В заключение, можно отметить, что вертикальная карьера – это долгий, но достаточно надежный путь к успеху, власти и финансовой стабильности.

Рассмотрим ключевые *факторы успеха*:

- профессионализм и эффективность;
- лидерские качества и управление;
- постоянное обучение;
- социальные связи и репутация;
- стратегическое мышление.

### 1.5.2. Горизонтальная карьера

**Горизонтальная карьера (расширение компетенций)** – это профессиональное развитие без продвижения по служебной лестнице, но с расширением обязанностей, освоением новых навыков и увеличением влияния в компании или отрасли.

В отличие от вертикальной карьеры, которая связана с повышением должности и статуса, горизонтальная карьера предполагает переход на аналогичные или смежные позиции, а также углубление экспертных знаний в рамках текущей роли.

Пример горизонтальной карьеры:

- Маркетолог → PR-специалист → Контент-менеджер;
- Инженер → Технический консультант → Аналитик в инженерной сфере;
- Учитель → Методист → Эксперт в сфере образования.

Человек остается в своей профессии, но становится универсальным специалистом или углубляется в узкую нишу.

Рассмотрим особенности горизонтальной карьеры:

- *Развитие компетенций без повышения в должности*

В горизонтальной карьере акцент делается на приобретение новых знаний и навыков, а не на статусные изменения.

Пример: IT-специалист может изучить дополнительные языки программирования или перейти в смежную область (например, из фронтенд-разработки в UX/UI-дизайн).

Результат: профессионализм растет, а специалист становится более ценным для работодателя.

- *Гибкость и адаптация к изменениям*

Горизонтальная карьера позволяет человеку быстрее адаптироваться к изменениям на рынке труда.

Пример: журналист может переквалифицироваться в копирайтера или контент-маркетолога, не теряя накопленный опыт.

Результат: специалист остается востребованным, даже если его основная профессия теряет актуальность.

- *Укрепление экспертного статуса*

Вместо карьерного роста вверх человек становится ведущим экспертом в своей области.

Пример: врач может не становиться главным врачом клиники, но стать ведущим специалистом в узкой сфере (например, в хирургии позвоночника).

Результат: глубокие знания и высокая репутация в профессии.

- *Возможность смены профессионального направления*

Горизонтальная карьера помогает пробовать себя в смежных профессиях без радикальной смены сферы деятельности.

Пример: преподаватель, который становится методистом, затем автором учебников и, возможно, консультантом в сфере образования.

Результат: расширение карьерных возможностей без резких перемен.

#### *- Баланс работы и личной жизни*

Горизонтальная карьера часто менее стрессовая, чем вертикальный рост, так как не требует жесткой конкуренции за руководящие посты.

Пример: программист может отказаться от роли менеджера команды, но углубиться в исследования или консалтинг.

Результат: более гармоничное сочетание работы, саморазвития и личной жизни.

Горизонтальная карьера – это современный подход к профессиональному развитию, который делает специалиста более универсальным и адаптивным.

Этот путь подходит тем, кто ценит стабильность, разнообразие задач, стремится к постоянному обучению и профессиональному росту без необходимости занимать руководящие посты.

### **Сравнение вертикальной и горизонтальной карьеры: плюсы и минусы**

Как отмечалось выше, карьерный рост можно условно разделить на вертикальный (классическое продвижение вверх по карьерной лестнице) и горизонтальный (развитие внутри одной должности или смежных направлений без повышения статуса). У каждого подхода есть свои преимущества и недостатки. Рассмотрим их подробнее:

#### **1. Вертикальная карьера:**

Продвижение вверх по служебной лестнице с повышением должности, статуса и уровня ответственности.

##### **Плюсы:**

- рост дохода – повышение должности обычно сопровождается увеличением заработной платы;
- социальный статус – руководящие позиции повышают престиж и влиятельность;
- больше возможностей для принятия решений – управленческие позиции дают больше автономии и контроля;
- признание и уважение – продвижение вверх подтверждает профессиональную состоятельность;
- развитие управленческих навыков – позволяет формировать лидерские качества.

##### **Минусы:**

- высокая конкуренция – продвижение требует значительных усилий и борьбы за место;
- стресс и ответственность – управленческие позиции связаны с высоким уровнем нагрузки;

- ограниченная гибкость – чем выше должность, тем больше формальных обязанностей;
- риск карьерного потолка – в какой-то момент рост может остановиться;
- баланс работа-жизнь – часто требует переработок, командировок, высокой вовлеченности.

## 2. Горизонтальная карьера:

Расширение компетенций, смена ролей внутри одной профессии, но без повышения статуса.

### Плюсы:

- разнообразие и развитие – возможность освоить новые навыки и направления;
- гибкость – смена ролей позволяет найти наиболее комфортную нишу;
- меньший стресс – отсутствие жесткой борьбы за должности и административной нагрузки;
- шире возможности трудоустройства – большой набор компетенций повышает ценность на рынке;
- лучший баланс жизни и работы – меньше переработок, командировок и административного давления.

### Минусы:

- ограниченный рост дохода – без повышения должности зарплата растет медленнее;
- меньший статус – отсутствие формального карьерного продвижения может восприниматься как застой;
- риск потери мотивации – без очевидных целей роста может снизиться интерес к работе;
- не всегда ценится работодателями – работодатели могут видеть в этом нестабильность и отсутствие амбиций;
- необходимость постоянного обучения – чтобы оставаться востребованным, нужно регулярно развивать новые навыки.

Выбор между вертикальной и горизонтальной карьерой зависит от личных приоритетов:

- **вертикальная карьера** подойдет тем, кто стремится к власти, признанию и высокой зарплате, готов брать на себя ответственность.
- **горизонтальная карьера** – для тех, кто ценит гибкость, разнообразие, баланс между работой и личной жизнью, хочет избежать жесткой конкуренции.
- **комбинированный подход**: например, сначала горизонтальное развитие для получения опыта, а затем вертикальный рост с готовым багажом знаний.

## 1.5.3. Зигзагообразная карьера

**Зигзагообразная карьера (смена профессий)** – это непрямолинейный путь профессионального роста, который включает смену профессий, сфер деятельности, функциональных обязанностей или отраслей. Такой подход

позволяет человеку развивать разные компетенции, адаптироваться к изменяющимся условиям рынка труда и находить оптимальные карьерные траектории.

Зигзагообразная карьера – это стратегия карьерного развития, при которой человек не следует традиционному пути продвижения (например, от младшего специалиста к руководителю), а осознанно или вынужденно меняет профессию, отрасль или должность.

Этот путь может включать как горизонтальные перемещения внутри одной компании (из одного отдела в другой), так и смену деятельности на совершенно новую.

### **Причины выбора зигзагообразной карьеры:**

- личное развитие – стремление получить новые знания, попробовать себя в разных сферах;
- поиск оптимальной профессии – желание найти работу, которая действительно нравится;
- рынок труда – необходимость адаптации к изменениям, уход из устаревающей отрасли;
- изменение жизненных приоритетов – желание гибкого графика, удаленной работы или переезд в другой город;
- профессиональное выгорание – стремление сменить сферу деятельности, чтобы избежать рутины;
- экономические факторы – поиск более доходной или стабильной работы.

### **Плюсы и минусы зигзагообразной карьеры:**

#### **Плюсы:**

- гибкость и адаптивность – возможность быстро перестраиваться под изменения в экономике и рынке труда;
- широкий кругозор – человек получает опыт в разных областях, что делает его более конкурентоспособным;
- развитие множества навыков – знания из разных сфер повышают ценность сотрудника;
- возможность найти свое призвание – если первая профессия не подошла, есть шанс попробовать другую;
- избежание рутины – регулярная смена деятельности позволяет сохранять интерес к работе.

#### **Минусы:**

- риск нестабильности – отсутствие четкого карьерного роста может оказаться на доходах;
- потеря опыта в узкой специализации – частая смена сфер мешает стать глубоким экспертом;
- долгий путь к высоким позициям – отсутствие традиционного роста внутри одной компании;

- трудности при поиске работы – работодатели могут с настороженностью относиться к нестабильному резюме;
- необходимость постоянного обучения – каждая смена сферы требует новых знаний и навыков.

Примеры зигзагообразной карьеры:

- Программист → маркетолог → предприниматель – человек сначала работал в ИТ, затем ушел в рекламу, а потом открыл свой бизнес.
- Учитель → HR-специалист → бизнес-тренер – педагогический опыт помог перейти в управление персоналом, а затем в корпоративное обучение.
- Журналист → PR-менеджер → специалист по внутренним коммуникациям – навыки работы с информацией применяются в разных сферах.

Зигзагообразная карьера подойдет людям, склонным к изменениям, которые любят осваивать новое, тем, кто не боится выхода из зоны комфорта, специалистам, работающим в быстроразвивающихся сферах (ИТ, маркетинг, стартапы), а также тем, кто хочет совмещать несколько профессий (фрилансеры, предприниматели) и ценит разнообразие и свободу в работе.

Чтобы эффективно строить зигзагообразную карьеру необходимо:

- определить ключевые навыки, которые можно адаптировать в разных сферах;
- создать стратегию развития, а не просто хаотично менять профессии;
- учиться и развиваться, чтобы быть востребованным в новой сфере;
- правильно подавать опыт в резюме, чтобы изменения выглядели логично;
- иметь финансовый резерв, так как переходы могут сопровождаться периодами нестабильности.

Таким образом, зигзагообразная карьера – это современный подход к профессиональному развитию, который позволяет человеку быть гибким, конкурентоспособным и находить новые возможности. Однако он требует осознанного подхода, постоянного обучения и умения адаптироваться к изменениям.

#### **1.5.4. Ступенчатая карьера**

***Ступенчатая карьера (чередование роста и стагнации)*** – это карьерная модель, при которой активные периоды роста чередуются с периодами стабильности или временной стагнации. Такой подход позволяет не только достигать новых высот, но и адаптироваться, осваивать новые навыки, укреплять позиции, а также отдохнуть от напряженной работы.

Этот тип карьеры часто встречается у специалистов, стремящихся к сбалансированному развитию, когда после значительного карьерного скачка человек сознательно остается на одном уровне, накапливает опыт, а затем вновь идет вверх.



Рисунок 2 – Ступенчатая карьера менеджера

Ступенчатая карьера – это поэтапное развитие, при котором после повышения человек временно закрепляется на текущей должности, осваивает новые компетенции, а затем делает следующий скачок вверх (рис. 2).

#### **Основные характеристики ступенчатой карьеры:**

- неравномерный темп роста – чередование стремительного продвижения и стабильности;
- периоды закрепления – время, когда сотрудник не стремится к немедленному росту, а совершенствует свои навыки;
- гибкость в развитии – возможность адаптироваться к изменениям рынка труда и личным обстоятельствам;
- отсутствие прямолинейности – карьера не всегда идет строго вверх, возможны паузы, перерывы и даже временные шаги назад.

#### **Рассмотрим причины выбора ступенчатой карьеры:**

- осознанная стратегия – человек намеренно не спешит с продвижением, чтобы подготовиться к следующему этапу;
- избегание выгорания – после интенсивного роста нужен период адаптации и восстановления;
- жизненные обстоятельства – рождение ребенка, забота о семье, переезд, учеба;
- отсутствие возможностей для роста – на текущем месте нет открытых вакансий для повышения;
- необходимость профессионального роста – прежде чем двигаться дальше, человек хочет набраться опыта;
- экономическая нестабильность – кризисы, сокращения, неопределенность на рынке труда.

**Выделяют несколько видов ступенчатой карьеры:**

– *Традиционная ступенчатая карьера*

Чередование периодов активного роста и стабильности. Длительное закрепление на определенных уровнях (например, несколько лет в одной должности перед следующим скачком). Формирование устойчивого профессионального фундамента перед следующими этапами.

Пример:

Специалист → ведущий специалист (5 лет на позиции) → менеджер (4 года) → руководитель отдела.

– *Динамическая ступенчатая карьера*

Периоды стагнации короче, а рост происходит быстрее. Такой вид карьеры требует постоянного обучения и развития. Часто встречается в быстрорастущих сферах (IT, маркетинг, стартапы).

Пример:

Программист → тимлид (2 года) → архитектор решений (2 года) → технический директор.

– *Зигзагообразно-ступенчатая карьера*

При таком виде ступенчатой карьеры происходит чередование роста и смены профессии или направления. Освоение новых отраслей перед очередным подъемом. Прослеживается универсальность специалиста и возможность выбора среди нескольких карьерных путей.

Пример:

Финансовый аналитик → инвестиционный консультант (5 лет) → предприниматель.

– *Прерывистая ступенчатая карьера*

Пример:

Руководитель проекта → годовой перерыв (учеба, путешествие) → директор по развитию.

**Плюсы и минусы ступенчатой карьеры:**

**Плюсы:**

- плавное развитие – возможность накапливать опыт без стресса;
- гибкость – можно подстраиваться под рынок и личные обстоятельства;
- снижение выгорания – нет необходимости работать на пределе возможностей постоянно;
- углубление компетенций – закрепление на одном уровне позволяет стать экспертом;
- устойчивость – меньше рисков, связанных с резкими карьерными скачками.

### **Минусы:**

- долгий путь к высоким должностям – быстрый карьерный рост невозможен;
- риск затянуться на одном этапе – можно застрять на стабильной должности без развития;
- подходит не для всех сфер – например, в стартапах требуется быстрый рост без «передышек»;
- некоторые работодатели воспринимают как недостаток – особенно если периоды стагнации затянулись.

Чтобы эффективно построить ступенчатую карьеру, необходимо:

- четко *планировать* – понимать, сколько времени нужно для закрепления на каждом уровне;
- *регулярно повышать квалификацию* – чтобы быть готовым к следующему шагу;
- *не бояться пауз* – но использовать их для обучения и самосовершенствования;
- *контролировать время стагнации* – искать новый вызов;
- *работать над личным бреном* – поддерживать связи, развивать профессиональные контакты.

Ступенчатая карьера – это гибкий и осознанный путь профессионального роста, позволяющий чередовать периоды активного развития с периодами закрепления. Этот подход особенно полезен тем, кто стремится к устойчивому развитию без перегрузок и карьерного выгорания. Однако он требует самодисциплины, умения вовремя делать следующий шаг и избегать слишком долгой стагнации.

### **1.5.5. Предпринимательская карьера**

*Предпринимательская карьера (развитие собственного бизнеса)* – это путь профессионального роста через создание, развитие и управление собственным бизнесом. В отличие от традиционной работы по найму, где карьера строится в рамках одной компании или отрасли, предприниматель выбирает самостоятельный путь, формируя бизнес с нуля или развивая его на основе имеющихся навыков и ресурсов.

Такой тип карьеры подходит инициативным, самостоятельным и амбициозным людям, готовым рисковать ради достижения своих целей.

Предпринимательская карьера – это профессиональный путь, при котором человек не зависит от работодателя, а создает и управляет собственным делом. Это может быть малый, средний или крупный бизнес, стартап, франчайзинг, семейное дело и другие формы предпринимательства.

Выделим **главные особенности** такого карьерного пути:

- самостоятельность – предприниматель сам принимает ключевые решения;
- финансовая ответственность – личные вложения и риски;
- гибкость и адаптивность – необходимость быстро реагировать на изменения рынка;
- неограниченные перспективы – возможность роста без традиционных корпоративных ограничений.

Рассмотрим **этапы предпринимательской карьеры**:

### **1. Поиск идеи и начальный этап**

- Определение рыночной ниши, анализ спроса, оценка ресурсов.
- Разработка бизнес-плана, привлечение инвестиций (если требуется).
- Регистрация бизнеса, создание минимального продукта или услуги.

### **2. Запуск бизнеса и первые успехи**

- Внедрение продукта/услуги, поиск первых клиентов.
- Налаживание операционных процессов.
- Активный маркетинг и работа с обратной связью.

### **3. Масштабирование и рост**

- Расширение клиентской базы и штата сотрудников.
- Автоматизация процессов, оптимизация бизнес-модели.
- Выход на новые рынки, запуск дополнительных продуктов/услуг.

### **4. Устойчивость или трансформация**

- Возможность выхода из бизнеса (продажа компании, передача управления).
- Диверсификация доходов (инвестиции, запуск новых направлений).
- Поиск новых вызовов и предпринимательских идей.

**Виды предпринимательской карьеры:**

### **1. Классический предприниматель**

- Создание бизнеса с нуля, управление всеми процессами.
- Полная ответственность за успех и риски.

Пример: основатель сети кофеен, интернет-магазина, консалтинговой фирмы.

### **2. Стартапер**

- Создание инновационного продукта с целью быстрого роста.
- Поиск инвестиций, работа над прорывными технологиями.

Пример: разработка мобильного приложения, AI-стартап.

### **3. Франчайзи**

- Открытие бизнеса по готовой модели под известным брендом.
- Меньше рисков, но ограниченная свобода действий.  
Пример: франшиза FixPrice, «1С-БухОбслуживание».

### **4. Серийный предприниматель**

- Запуск и продажа нескольких бизнесов.
- Опыт в разных отраслях, создание новых проектов после успешного выхода из старых.  
Пример: предприниматель, создающий ИТ-стартапы и продающий их крупным корпорациям.

### **5. Самозанятость и фриланс**

- Работа на себя без сотрудников и крупной компании.
- Гибкость, но ограниченные перспективы масштабирования.  
Пример: дизайнер, коуч, маркетолог, частный юрист.

### **Плюсы и минусы предпринимательской карьеры:**

#### **Плюсы:**

- свобода и независимость – сам принимаешь решения, работаешь на себя;
- неограниченный доход – нет потолка зарплаты, все зависит от эффективности бизнеса;
- самореализация – возможность воплощать собственные идеи;
- гибкость – возможность управлять графиком, форматом работы;
- развитие навыков – предприниматели осваивают финансы, маркетинг, управление, продажи.

#### **Минусы:**

- высокие риски – можно потерять вложенные деньги, бизнес может не выжить;
- финансовая нестабильность – на начальных этапах могут быть убытки, нерегулярный доход;
- большая ответственность – за сотрудников, клиентов, партнеров;
- постоянный стресс – необходимость быстро адаптироваться к изменениям;
- нет гарантированной поддержки – отсутствие соцпакета, отпусков, стабильной пенсии.

Предпринимательская карьера подойдет людям, готовым брать на себя риски и ответственность, тем, кто хочет независимости и самореализации. Креативным и инициативным личностям.

Предпринимательскую карьеру часты выбирают люди, которые умеют управлять финансами и организовывать процессы. Люди, готовые к стрессу и нестабильности.

Чтобы построить успешную предпринимательскую карьеру необходимо:

1. Определить нишу и потребности рынка. Выбрать перспективное направление, исследовать конкурентов.
2. Создать продуманную стратегию. Разработать бизнес-модель, просчитать риски, составить план роста.
3. Оценить финансовые возможности. Подготовить стартовый капитал, найти инвесторов или источники дохода.
4. Найти первых клиентов. Запустить рекламу, создать минимальный продукт, наладить связи.
5. Постоянно учиться и адаптироваться. Следить за трендами, изучать маркетинг, финансы, продажи.
6. Работать над командой и масштабированием. Нанимать профессионалов, делегировать, оптимизировать бизнес-процессы.

Предпринимательская карьера – это сложный, но перспективный путь, который открывает неограниченные возможности для самореализации и финансового роста. Однако этот путь требует упорства, умения рисковать, гибкости и готовности к трудностям.

Быть предпринимателем – значит постоянно учиться, преодолевать вызовы и искать новые возможности, превращая идеи в успешный бизнес.

### **1.5.6. Традиционная и портфельная карьера: понятия, различия**

**Традиционная карьера** – это карьерный путь, предполагающий постепенное продвижение по служебной лестнице в рамках одной профессии, компании или отрасли. Как правило, такой карьерный путь характеризуется стабильностью, четко структурированными этапами роста (от младшего специалиста до руководителя) и долгосрочной работой в одной организации.

**Портфельная карьера** – это современный подход к карьере, основанный на сочетании нескольких источников дохода, разных профессиональных ролей и гибкости. Этот подход интересен тем, что человек может совмещать несколько профессий, проектов или работать на разных работодателей одновременно.

Подробнее рассмотрим основные различия этих двух подходов по разным критериям (табл. 1):

Таблица 1 – Различия традиционной и портфельной карьеры

<b>Критерий</b>	<b>Традиционная карьера</b>	<b>Портфельная карьера</b>
Стабильность	Высокая, долгосрочные контракты	Низкая, зависимость от количества заказов и проектов
Гибкость	Ограничена корпоративными правилами	Максимальная, работник сам решает, чем заниматься

Окончание табл. 1

Критерий	Традиционная карьера	Портфельная карьера
Источники дохода	Один основной работодатель	Несколько источников дохода (фриланс, консультации, проекты)
Развитие навыков	Узкая специализация, рост в одной сфере	Разнообразные компетенции, работа в разных сферах
Рабочая среда	Фиксированное место работы	Удаленная работа, гибкие проекты
Карьерный рост	Линейное продвижение по служебной лестнице	Горизонтальный рост за счет опыта и репутации

В каждом из этих подходов есть свои преимущества, определим их:

**Преимущества традиционной карьеры:**

- Стабильность – регулярный доход, социальные гарантии, трудовой стаж.
- Четкая структура – понятный карьерный рост, планирование будущего.
- Обучение за счет компании – повышение квалификации, курсы, тренинги.
- Престижность – уважаемые должности и статус в организации.

**Преимущества портфельной карьеры:**

- Гибкость – свобода в выборе работы и проектов.
- Диверсификация доходов – снижение рисков за счет разных источников заработка.
- Развитие разносторонних навыков – возможность осваивать несколько профессий.
- Креативность и самореализация – работа над интересными проектами.

**Примеры традиционной и портфельной карьеры:**

*Примеры традиционной карьеры:*

- Линейный менеджер → Руководитель отдела → Директор департамента → Генеральный директор – последовательный карьерный рост в рамках одной компании.
- HR-специалист → HR-менеджер → Директор по персоналу – постепенное развитие в сфере управления персоналом.
- Продакт-менеджер → Старший продакт-менеджер → Директор по продукту – типичный карьерный путь в сфере управления продуктами.
- Операционный менеджер → Исполнительный директор – постепенное продвижение в операционном управлении.
- Бренд-менеджер → Маркетинг-директор – развитие в маркетинговой сфере.
- Аналитик → Старший аналитик → Руководитель аналитического отдела → Финансовый директор – классический путь в корпоративных финансах.

- Экономист → Ведущий экономист → Главный экономист → Заместитель генерального директора по экономике – продвижение в сфере экономического планирования.
- Банковский специалист → Финансовый менеджер → Директор по инвестициям – карьерный рост в банковском секторе.
- Экономист в госструктурах → Начальник отдела → Заместитель министра – пример карьеры в государственном управлении.
- Преподаватель экономики → Доцент → Профессор → Декан – академическая карьера.

*Примеры портфельной карьеры:*

- Фрилансер – дизайнер, программист, копирайтер, работающий с разными клиентами.
- Консультант – юрист или бизнес-эксперт, ведущий несколько проектов одновременно.
- Финансовый аналитик на фрилансе – выполняет аналитические проекты для разных клиентов.
- Преподаватель и независимый эксперт – ведет курсы в университетах, параллельно консультируя организации.
- Частный инвестиционный консультант – помогает клиентам управлять финансами и инвестициями.
- Экономист в НКО, госструктурах и бизнесе одновременно – участвует в нескольких проектах в разных секторах.
- Автор и блогер по экономике – ведет колонку, пишет книги, сотрудничает со СМИ.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что выбор между традиционной и портфельной карьерой зависит от личных предпочтений, профессиональных целей и уровня риска, который человек готов принять. Отметим, что традиционная карьера подходит больше тем, кто ценит стабильность, долгосрочные перспективы и понятную структуру роста. Портфельная карьера – это выбор для людей, стремящихся к разнообразию, независимости и самореализации через разные проекты.

## 1.6. Этапы карьеры

Карьера – это процесс профессионального роста и развития человека в течение всей его жизни. Карьера проходит через несколько ключевых этапов, на каждом из которых человек сталкивается с новыми задачами, вызовами и различными возможностями. Понимание этапов карьеры помогает строить осознанную траекторию развития.

Выделяют несколько этапов карьеры:

**Начальный этап карьеры** – это период адаптации к профессиональной среде, освоения первых навыков и поиска своего направления в профессии. Обычно он охватывает возраст от 18 до 25 лет и включает учебу, стажировки и первые рабочие места.

**Ключевые особенности начального этапа:**

1. *Происходит освоение базовых профессиональных навыков.*

- теоретические знания начинают применяться на практике;
- формируются рабочие привычки и ответственность;
- происходит знакомство с внутренними процессами в организации.

2. *Начинается поиск первой работы и стажировки*

- поиск вариантов трудоустройства, по специальности или временной работы;
- первые профессиональные контакты, нетворкинг;
- формирование первых записей в резюме.

3. *Адаптация к рабочей среде*

- привыкание к рабочему графику и корпоративной культуре;
- осознание разницы между учебой и реальными задачами;
- навык работы в команде и взаимодействия с коллегами.

4. *Низкий уровень ответственности*

- работа проходит под руководством наставников и старших коллег;
- возможность пробовать себя в разных задачах и направлениях;
- оценка своих сильных и слабых сторон.

5. *Формирование профессиональных целей*

- определение интересов и карьерных амбиций;
- понимание перспектив роста и возможностей внутри организации;
- планирование дальнейшего обучения и развития.

Как правило, основные трудности на начальном этапе – это недостаток опыта и узкий круг профессиональных контактов, высокая конкуренция среди выпускников, низкий уровень заработной платы и неуверенность в выборе направления развития. Чтобы преодолеть трудности начального этапа, необходимо развивать soft skills (коммуникация, адаптивность, работа в команде), зачастую проходить дополнительные курсы, проявлять инициативу.

Начальный этап карьеры – это время активного поиска, проб и ошибок. Важно быть открытым к новым возможностям, учиться на практике и не бояться менять направление, если это необходимо. Этот этап переходит в следующий, **второй этап карьеры**, так называемое **развитие и становление специалиста или профессиональный рост**.

Этот этап начинается после периода адаптации и первых профессиональных шагов, обычно в возрасте 25–35 лет. В этот период специалист уже накопил начальный опыт, освоил основные навыки и стремится к более высокой квалификации, расширению знаний и карьерному продвижению.

### **Характеристики этапа развития и становления:**

#### *1. Закрепление в профессии*

- глубокое понимание своей роли и задач в организации;
- развитие профессиональных компетенций и специализация;
- получение первых серьезных профессиональных достижений.

#### *2. Освоение сложных задач и повышение квалификации*

- работа над более ответственными проектами;
- прохождение курсов, получение сертификатов, изучение новых технологий;
- формирование экспертного подхода и способности решать нестандартные задачи.

#### *3. Карьерное продвижение и рост ответственности*

- возможность повышения на должности ведущего специалиста, инженера, аналитика, старшего менеджера;
- постепенное включение в руководство процессами, наставничество;
- участие в принятии важных решений в рамках компании.

#### *4. Формирование личного профессионального бренда*

- расширение профессиональных контактов (участие в конференциях, форумах, отраслевых мероприятий);
- создание репутации надежного и компетентного специалиста;
- публикации, доклады, ведение профессионального блога.

#### *5. Определение долгосрочных карьерных целей*

- понимание дальнейшего пути: экспертный рост или переход в управление;
- определение ключевых навыков, которые потребуются для будущих карьерных этапов;
- развитие стратегического мышления.

Основные вызовы и трудности этого этапа – высокая конкуренция за повышение и лучшие позиции, рост нагрузки и уровня ответственности. Возникает необходимость балансировать работу и личную жизнь. Повышается вероятность профессионального выгорания.

Этот этап карьеры – решающий для будущего роста. Здесь закладываются фундаментальные навыки, профессиональная репутация и долгосрочные перспективы. Успешное прохождение этого периода определяет, выйдет ли специалист на уровень руководителя или ведущего эксперта в своей области.

Далее рассмотрим третий этап карьеры – **продвижение по карьерной лестнице (лидерство и экспертность)**. Этот этап наступает, когда специалист уже накопил значительный опыт, освоил сложные профессиональные задачи и проявил себя как надежный сотрудник. Обычно он охватывает возраст 30–45 лет и связан с выходом на уровень управления, стратегического мышления и глубокого экспертного подхода.

### **Характеристики этапа лидерства и экспертности:**

1. *Переход от исполнителя к управленцу или эксперту*
  - развитие управленческих навыков и принятие на себя новых обязанностей;
  - ведение сложных проектов, работа на уровне стратегии;
  - развитие собственной экспертности и влияния в отрасли.
2. *Продвижение на руководящие позиции*
  - должности: руководитель отдела, начальник проекта, ведущий эксперт;
  - управление командой, выстраивание эффективных процессов;
  - принятие ответственных решений и участие в стратегическом планировании организации.
3. *Формирование личного профессионального бренда*
  - публикаций, выступления на конференциях, участие в отраслевых дискуссиях;
  - развитие сети контактов, деловые связи на высоком уровне;
  - работа над репутацией как надежного лидера и эксперта.
4. *Фокус на развитие команды и наставничество*
  - обучение и мотивация сотрудников, делегирование задач;
  - развитие корпоративной культуры и лидерства внутри компании;
  - формирование преемников и передача знаний.
5. *Финансовая стабильность и поиск новых вызовов*
  - более высокий уровень дохода и дополнительные бонусы;
  - возможность смены работы на более престижную или выхода в собственный бизнес.
  - решение сложных стратегических задач и повышение ответственности.

Повышенный уровень стресса и ответственность за команду, баланс между личной жизнью и карьерными амбициями, конкуренция на уровне руководителей и необходимость постоянного развития и вероятность, а также профессиональное выгорание и стресс – это те трудности, которые могут возникать на этом этапе.

На этом этапе карьеры профessionал либо становится руководителем, либо углубляет свою экспертность, становясь ведущим специалистом в своей сфере. Успешное прохождение этого периода открывает путь к топ-менеджменту или созданию собственного бизнеса.

## **Четвертый этап карьеры – продвижение по карьерной лестнице (лидерство и экспертиза). Возраст: 40–55 лет.**

Основные задачи этого этапа: принятие решений, масштабирование успеха. Должности: директор, топ-менеджер, предприниматель, эксперт мирового уровня

### **Ключевые шаги этого этапа:**

- развитие стратегического мышления;
- управление компанией, развитие бизнеса;
- влияние на отрасль, участие в глобальных проектах;
- обучение новых лидеров, передача знаний.

Главные вызовы этого этапа можно обозначить следующим образом: высокая ответственность, принятие сложных решений.

## **Пятый этап карьеры – завершение карьеры (передача опыта, новые горизонты). Возраст: 55+ лет.**

Основные задачи этого этапа: наставничество, передача знаний, поиск новых смыслов. Должности: советник, консультант, инвестор, ментор.

Главные вызовы этого этапа: адаптация к новым реалиям, поиск мотивации.

Иногда все перечисленные этапы называют иначе, что предоставлено в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы карьеры

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 зарплаты
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.	Сохранения уровня зарплаты 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

## 1.7. Выводы

Карьера – это целенаправленное развитие профессиональной деятельности, включающее последовательное достижение новых целей, компетенций и статуса. Существует несколько ключевых видов карьеры, каждый из которых имеет свои особенности, преимущества и сложности:

- Вертикальная карьера – традиционный рост по карьерной лестнице (от специалиста до руководителя).
- Горизонтальная карьера – развитие без повышения статуса, но с расширением компетенций.
- Зигзагообразная карьера – смена профессий или направлений работы для поиска оптимального пути.
- Ступенчатая карьера – чередование активного роста и периодов закрепления на одном уровне.
- Предпринимательская карьера – построение собственного бизнеса и независимого профессионального пути.

Выбор карьеры зависит от личных приоритетов, навыков, амбиций и внешних условий (рынок труда, экономическая ситуация, востребованность профессии). Каждый вид карьеры имеет свои плюсы и минусы:

- *Вертикальная* дает престиж и высокую зарплату, но требует высокой ответственности.
- *Горизонтальная* обеспечивает разнообразие, но ограничивает рост статуса.
- *Зигзагообразная* делает специалиста универсальным, но может восприниматься как нестабильность.
- *Ступенчатая* помогает избежать выгорания, но требует дисциплины для выхода из «зоны комфорта».
- *Предпринимательская* дает свободу и высокие доходы, но связана с рисками.

Универсальная стратегия – комбинированный подход, который позволяет совмещать элементы разных карьерных путей для максимальной эффективности и удовлетворенности работой.

- **Портфельная карьера** дает гибкость, разнообразие и независимость, но требует высокой самоорганизации.
- **Традиционная карьера** обеспечивает стабильность и рост внутри компании, но менее вариативна.

Современные реалии требуют гибкости, поэтому способность адаптироваться, развивать новые навыки и управлять своим профессиональным ростом становится важным фактором успешной карьеры.

## 1.8. Контрольные вопросы

1. Какие основные виды карьеры существуют?
2. Какие факторы влияют на выбор типа карьеры?
3. В чем разница между профессионально и внутриорганизационной карьерой?
4. Какие плюсы и минусы есть у традиционной карьеры?
5. Что такое вертикальная карьера?
6. Какие примеры вертикального карьерного роста можно привести?
7. В каких сферах вертикальный карьерный рост наиболее распространен?
8. Какие сложности могут возникнуть при вертикальном карьерном росте?
9. Что подразумевается под горизонтальной карьерой?
10. Какие преимущества дает горизонтальная карьера?
11. В каких случаях сотрудник может предпочесть горизонтальную карьеру?
12. Как горизонтальная карьера влияет на развитие компетенций?
13. Что означает ступенчатая карьера?
14. Чем она отличается от вертикальной и горизонтальной?
15. Какие примеры ступенчатой карьеры можно привести?
16. Какие навыки необходимы для успешного продвижения по ступенчатой карьере?
17. Как характеризуется зигзагообразная карьера?
18. Почему сотрудники могут выбирать зигзагообразную карьеру?
19. Какие примеры можно привести для зигзагообразной карьеры?
20. Какие риски связаны с таким карьерным развитием?
21. Что такое предпринимательская карьера?
22. В чем основные отличия предпринимательской и традиционной карьеры?
23. Какие ключевые компетенции необходимы для предпринимательской карьеры?
24. Какие преимущества и недостатки есть у предпринимательского пути?
25. Какое определение подходит для портфельной карьеры?
26. Какие специалисты чаще всего выбирают портфельную карьеру?
27. В чем плюсы и минусы портфельной карьеры?
28. Какие вызовы могут возникнуть при построении портфельной карьеры?
29. Что представляет собой традиционная карьера?
30. Какие этапы можно выделить в традиционной карьерной модели?
31. В каких организациях чаще встречается традиционная карьера?
32. Как традиционная карьера соотносится с понятием «линейная карьера»?

## 1.9. Тест по теме «Понятие, виды и этапы карьеры»

*Инструкция: Выберите один правильный ответ для каждого вопроса.*

1. Что такое карьера?

- a) Последовательность смены рабочих мест
- b) Движение человека по профессиональной лестнице в течение жизни
- c) Способ заработка денег
- d) Получение образования

2. Какие существуют основные виды карьеры?

- a) Линейная и нелинейная
- b) Профессиональная и внутриорганизационная
- c) Вертикальная и горизонтальная
- d) Все перечисленные

3. Вертикальная карьера предполагает:

- a) Перемещение внутри одной должности
- b) Рост по служебной лестнице (повышение)
- c) Смену профессии
- d) Работа без продвижения

4. В чем отличие профессиональной и внутриорганизационной карьеры?

- a) Первая связана с ростом профессионального мастерства, вторая – с движением внутри одной компании
- b) Они означают одно и то же
- c) Первая доступна только топ-менеджерам
- d) Вторая подразумевает работу вне организации

5. Горизонтальная карьера – это:

- a) Продвижение на более высокую должность
- b) Освоение новых функций без смены должности
- c) Увольнение и поиск новой работы
- d) Работа без перспектив развития

6. Спиральная карьера предполагает:

- a) Частую смену профессий в рамках одной сферы
- b) Быстрое продвижение вверх
- c) Отказ от профессионального роста
- d) Движение исключительно внутри одной компании

7. Под карьерой внутри организации понимается:

- a) Любая профессиональная деятельность
- b) Движение по должностям и ролям в рамках одной компании

- c) Открытие собственного бизнеса
- d) Работа без повышения

8. Какой этап карьеры обычно соответствует возрасту до 25 лет?

- a) Становление
- b) Продвижение
- c) Завершение
- d) Поддержание

9. Какой этап карьеры характеризуется активным развитием и накоплением опыта?

- a) Становление
- b) Продвижение
- c) Стабилизация
- d) Спад

10. Что обычно происходит на этапе стабилизации?

- a) Освоение профессии
- b) Достижение максимального уровня профессионального развития
- c) Увольнение
- d) Поиск первой работы

11. В каком возрасте чаще всего наступает этап завершения карьеры?

- a) 20-30 лет
- b) 30-40 лет
- c) 40-50 лет
- d) 55-65 лет

12. Какой этап карьеры связан с адаптацией к работе и поиском профессионального пути?

- a) Продвижение
- b) Становление
- c) Стабилизация
- d) Завершение

13. На каком этапе карьеры чаще всего происходит смена работы и поиски лучшего места?

- a) Становление
- b) Продвижение
- c) Завершение
- d) Стабилизация

14. Какой этап карьеры сопровождается возможным спадом мотивации и переоценкой профессионального пути?

- a) Продвижение

- b) Завершение
- c) Стабилизация
- d) Спад

15. Какие факторы могут влиять на этапы карьеры?

- a) Личностные качества
- b) Образование
- c) Рыночная ситуация
- d) Все перечисленные

**Ответы:**

1 – b, 2 – d, 3 – b, 4 – a, 5 – b, 6 – a, 7 – b, 8 – a, 9 – b, 10 – b, 11 – d, 12 – b, 13 – b, 14 – d, 15 – d.

## **1.10. Задачи**

### **Задача 1. Выбор типа карьеры**

Вероника начала свою карьеру как маркетолог в небольшой компании. Через три года она получила повышение до руководителя отдела маркетинга. Затем, спустя пять лет, она решила уйти из компании и открыть собственное маркетинговое агентство. Какой вид карьеры выбрала Вероника? Объясните, к какой категории можно отнести ее профессиональное развитие.

### **Задача 2. Влияние факторов на карьеру**

Илья и Кирилл начали работать в одной компании в одно и то же время. Иван активно обучался, участвовал в конференциях и получил повышение через два года. Кирилл выполнял свои обязанности, но не стремился к профессиональному развитию, поэтому остался на той же должности. Какие факторы повлияли на карьерный рост Илья? Какой тип карьеры он выбрал?

### **Задача 3. Карьерный путь в ИТ**

Александр работает программистом. В организации, где работает Александр предусмотрено два варианта развития:

1. Вертикальная карьера – повышение до руководителя отдела разработки.
2. Горизонтальная карьера – развитие технических навыков и переход в разряд экспертов без управленческих функций.

Какой путь должен выбрать Александр, если он не хочет руководить людьми, но хочет профессионально развиваться? Какой вид карьеры он выберет?

## **1.11. Темы рефератов**

1. Современные тенденции карьерного роста в условиях цифровой экономики.
2. Влияние образования и навыков на карьерное развитие.
3. Вертикальная и горизонтальная карьера: преимущества и недостатки.
4. Линейная и нелинейная карьера: сравнительный анализ.
5. Спиральная и сетчатая карьера: особенности и перспективы.
6. Внутриорганизационная и межорганизационная карьера: различия и факторы влияния.
7. Портфельная карьера как новый формат профессионального развития.
8. Этапы карьерного роста: характеристика и влияние внешних факторов.
9. Планирование карьеры: стратегии и инструменты успешного развития.
10. Карьерный кризис: причины, виды и пути преодоления.
11. Самоменеджмент и управление карьерой: роль личной мотивации.
12. Баланс между карьерой и личной жизнью: вызовы современного профессионала.
13. Гендерные различия в карьерном росте: барьеры и возможности.
14. Влияние корпоративной культуры на карьерное продвижение.
15. Роль наставничества и коучинга в построении успешной карьеры.
16. Карьера в условиях глобализации: возможности и риски.
17. Предпринимательская карьера: преимущества и сложности.

## **1.12. Темы докладов**

1. Виды карьеры и их особенности.
2. Сравнение традиционной и современной карьеры.
3. Карьерные стратегии: как достичь успеха.
4. Классификация карьеры: горизонтальная, вертикальная и зигзагообразная.
5. Карьерные модели: линейная, спиральная, экспертная.
6. Карьерные траектории: особенности выбора.
7. Факторы, влияющие на развитие карьеры.
8. Профессиональный успех: субъективные и объективные критерии.
9. Карьерный рост в условиях цифровой трансформации.
10. Удаленная работа и карьера: перспективы и сложности.
11. Как искусственный интеллект влияет на карьерное развитие?
12. Фриланс и предпринимательство как альтернативные формы карьеры.

## ГЛАВА II. МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ

*Изучаемые вопросы:*

*Модель карьеры – понятие, модели карьеры по А. Г. Ерошину.*

*Модель карьеры «Лестница».*

*Модель карьеры «Трамплин».*

*Модель карьеры «Змея».*

*Модель карьеры «Перепутье».*

### 2.1. Понятие «модель карьеры»

**Модель карьеры** – это система представлений о возможных траекториях профессионального роста специалиста, которая учитывает личные амбиции, профессиональные возможности и требования рынка труда.

Карьерная модель помогает структурировать развитие в профессии, определить векторы движения и адаптировать стратегию к изменяющимся условиям.

Согласно концепции моделей карьеры по А. Г. Егоршину, отечественного специалиста по управлению персоналом, профессиональный путь человека может строиться по различным траекториям. Он выделил несколько основных моделей: «Лестница», «Змея», «Трамплин» и «Перепутье», каждая из которых отражает особенности движения по карьерной траектории.

#### 2.1.1. Модель карьеры «Лестница»

Эта модель карьеры предполагает занятие одной должности человеком не более 5 лет, затем, с ростом квалификации и работоспособности – переход на более высокую позицию. В верхней точке карьеры человек достиг максимума с точки зрения знаний, профессиональных навыков, но со временем работоспособность снижается, как и возможность к мобильному мышлению, и для организации привлекательнее, чтобы такой человек выполнял роль координатора рабочего процесса, но не выполнял напрямую исполнительную функцию. Такой работник принесет огромную пользу организации, выступая в роли консультанта сначала по конкретным производственным задачам, а потом по глобальным задачам развития отрасли.

Карьерная лестница – это традиционная модель профессионального развития, при которой продвижение по службе происходит постепенно, поэтапно, от низших должностей к более высоким. Эта модель достаточно широко распространена в бизнесе, государственных структурах, а также в академической среде.

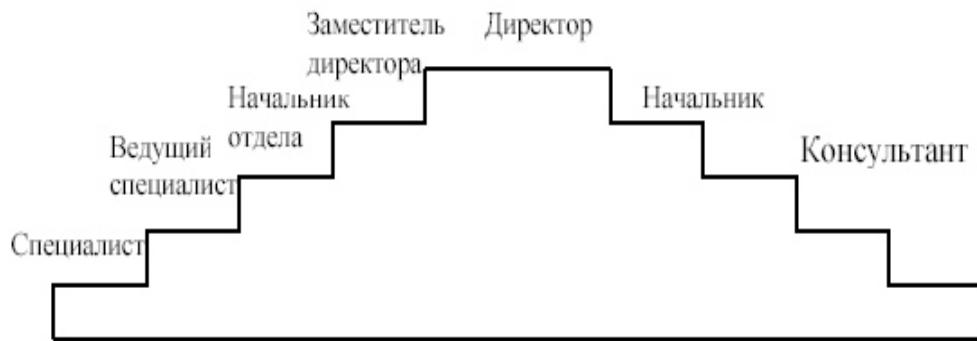


Рисунок 3 – Модель карьеры «Лестница»

*Основные принципы модели «Лестница»:*

1. Последовательное развитие – сотрудник проходит через несколько этапов карьеры, начиная с начальной позиции и поднимаясь выше.
2. Иерархическая структура – система построена по принципу подчиненности: чем выше уровень, тем больше ответственности и привилегий.
3. Формальные критерии продвижения – требуется соответствие определенным требованиям, таким как стаж, квалификация, опыт, результаты работы.
4. Четкость карьерных траекторий – сотрудник заранее понимает, какие шаги и компетенции необходимы для перехода на следующий уровень.
5. Ограниченные возможности для быстрого роста – продвижение возможно только при наличии вакантной должности выше по иерархии.

*Этапы карьерной лестницы:*

1. Начальная стадия (стажер, младший специалист)
  - освоение базовых навыков;
  - подчинение наставнику или руководителю;
  - выполнение рутинных задач.
2. Специалист
  - рост компетенций и уровня ответственности;
  - работа над более сложными проектами;
  - участие в принятии решений на своем уровне.
3. Руководитель среднего звена (менеджер, начальник отдела)
  - управление сотрудниками и проектами.
  - развитие лидерских качеств.
  - взаимодействие с вышестоящим руководством.
4. Топ-менеджер
  - стратегическое управление компанией или крупным подразделением;
  - слияние на ключевые решения бизнеса;
  - ответственность за финансовые результаты и развитие организации.
5. Высший уровень (владелец, генеральный директор, президент)
  - разработка долгосрочной стратегии;
  - представительство компании на международном уровне;
  - взаимодействие с акционерами и инвесторами.

Если выделить преимущества и недостатки данной модели, то к *преимуществам* можно отнести возможность планирования долгосрочной карьеры, стабильность развития и четкость такого карьерного пути, а к *недостаткам* отнести длительный период ожидания повышения на следующую ступень и высокую конкурентность за позиции в такой модели карьеры. В современных реалиях, такая модель актуальная в традиционных отраслях и часто комбинируется с другими подходами развития карьеры. Такой тип карьеры подходит людям, ценящим четкие и понятные карьерные перспективы в организации, стабильность и предсказуемость.

Примеры:

- Госслужащий, начинающий с младшей должности и доходящий до руководителя отдела.
- Преподаватель, постепенно становящийся профессором или деканом.

### 2.1.2. Модель карьеры «Трамплин»

Тип модели карьеры «Трамплин», по А. Г. Егоршину, чаще всего характеризовал руководителей и специалистов. Происходящие изменения в занимаемых должностях влекли за собой все возрастающую ответственность и все возрастающую оплату. Со временем человек достигал наивысшей должности, а затем происходил так называемый прыжок с трамплина – уход на пенсию (см. рис. 4).



Рисунок 4 – Модель карьеры «Трамплин»

На таком карьерном рисунке видно, что работник последовательно поднимался по карьерной лестнице, постепенно наращивая объем знаний, опыт и квалификацию, получал все более высокие должности, а также больший объем полномочий и вознаграждения.

Как отмечалось выше, такая модель карьеры предполагает постепенный подъем по служебной лестнице, при этом движение происходит в одном направлении и в одной сфере. Нет поворотов в сторону для изучения смежных областей и переходов в другие организации. Такая карьера наиболее была характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение долгого периода времени. С другой стороны, данная модель являлась типичной для специалистов и служащих, которые не ставили перед собой целей продвижения по службе в силу ряда

причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивала занимаемая должность, и он был готов оставаться на ней до ухода на пенсию. Человек постепенно набирался опыта, получал навыки и затем повышение. Так происходило вплоть до его *выхода на пенсию*. Этот момент похож на прыжок с высоты к постоянному месту дислокации на заслуженный отдых.

В современных реалиях модель карьеры «Трамплин» понимается иначе и успешна как раз в динамичных сферах, таких как ИТ, финансы, маркетинг, консалтинг, юриспруденция и медиа. Главный принцип – не задерживаться на одной позиции слишком долго, осваивать новые компетенции и двигаться вверх. Человек сознательно использует каждую новую должность как «трамплин» для дальнейшего роста, такой человек хочет построить карьеру в сфере управления бизнесом, продажами или маркетингом и стремится занять руководящую должность (генеральный директор, коммерческий директор, топ-менеджер).

*Стратегия модели «Трамплин»:*

- быстрое продвижение через смену компаний и отраслей;
- получение новых навыков и опыта на каждой должности;
- постоянное расширение нетворкинга;
- повышение уровня дохода на каждом этапе.

*Сущность модели карьеры «Трамплин»:*

- периодическое изменение места работы – каждые 2–5 лет, чтобы двигаться вверх;
- быстрое накопление компетенций – обучение, работа в новых условиях, освоение разных ролей;
- создание репутации сильного специалиста – ценность человека повышается за счет уникального опыта;
- использование краткосрочных выгод – более высокая зарплата, статус, новые связи.

*Ключевые принципы модели карьеры «Трамплин»:*

- стратегическое планирование (каждый переход должен быть продуман заранее и есть четкое понимание, какие навыки и опыт можно извлечь с текущего места работы).
- фокус на росте и развитии;
- работа не просто меняется, а работник поднимается выше по уровню должности и дохода;
- необходимо постоянно повышать квалификацию;
- широкая сеть контактов;
- важную роль играет нетворкинг;
- необходимо поддерживать связи с коллегами и руководителями;
- готовность к изменениям;
- мобильность работника.

В наши дни модель карьеры «Трамплин» можно охарактеризовать как стратегию быстрого карьерного роста через смену работы и постоянное развитие специалиста. В преимуществах этой модели можно выделить развитие профессиональных и личностных навыков, динамичное повышение статуса специалиста и доходов. Из негативных факторов – это высокая адаптивность, которая требуется от работника.

Модель карьеры «Трамплин» – это выбор для тех, кто хочет достичь высоких позиций в сжатые сроки, но такая стратегия требует от человека гибкости, амбициозности и готовности к переменам.

Пример:

Молодой специалист устраивается в известную организацию на низовую позицию, чтобы через два года перейти в крупную корпорацию на руководящую должность.

Менеджер среднего звена берет на себя сложный проект, успешно его реализует и получает предложение о работе в топ-менеджменте.

### 2.1.3. Модель карьеры «Змея»

Модель карьеры «Змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает непродолжительное время (1–2 года). Модель карьеры «Змея» предполагает гибкость, смену направлений и адаптацию к изменяющимся условиям.

Благодаря динамичным переходам на разные уровни управления и разным сферам деятельности, специалист может развиваться не только в рамках одной профессии, но и осваивать новые области, что можно увидеть на рисунке 5.



Рисунок 5 – Модель карьеры «Змея»

Рассмотрим особенности модели карьеры «Змея»:

1. Гибкость и многообразие карьерных путей – человек не движется строго вверх, а может делать горизонтальные шаги или даже откатываться назад для лучшего старта в будущем.

2. Комбинирование профессиональных ролей – можно совмещать несколько направлений работы, чередовать функции или профессии.

3. Постоянное обучение и переквалификация – необходимо осваивать новые навыки, чтобы соответствовать требованиям рынка.

4. Ориентация на баланс работы и жизни – человек может менять карьерные приоритеты, сочетая работу с личными интересами.

В преимуществах модели «Змея» можно выделить возможность попробовать разные сферы и находить свое призвание; гибкость – легко адаптироваться к изменениям на рынке, а также баланс работы и жизни. К недостаткам можно отнести, что такая модель карьеры требует высокой самоорганизации и постоянного обучения.

Пример карьеры модели «Змея»:

Представим развитие как: маркетолог → бизнес-аналитик → директор по продукту. Человек начинает с маркетинга, потом осваивает аналитику, затем переходит в управление продуктом, комбинируя навыки и находя свою нишу. Инженер → финансовый аналитик → руководитель инновационного проекта. Человек использует технические знания, добавляет финансовую экспертизу и выходит на уровень управления проектами.

Модель карьеры «Змея» подходит для людей, готовых к экспериментам, саморазвитию и адаптации. Это путь для тех, кто хочет максимальной гибкости и разнообразия в профессиональной жизни.

#### 2.1.4. Модель карьеры «Перепутье»

Модель карьеры «Перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение:

- если сотрудник показал высокие результаты – рассмотрение на повышение;
- если выявлены зоны для развития – перевод в другую должность с возможностью обучения;
- если сотрудник не соответствует требованиям – рассмотрение варианта понижения или увольнения.

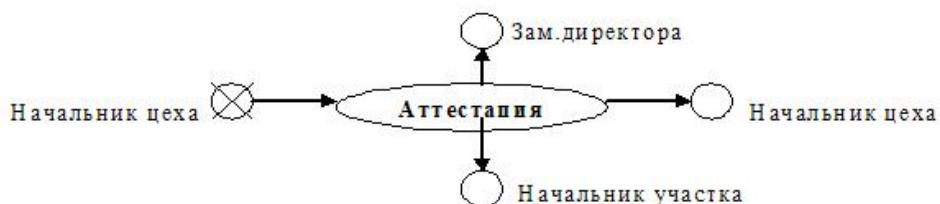


Рисунок 6 – Модель карьеры «Перепутье»

На основании результатов оценки принимается решение о повышении, горизонтальном перемещении или понижении в должности. Такой подход помогает организации:

- поддерживать высокий уровень компетенций сотрудников;
- стимулировать развитие персонала;
- минимизировать риск кадровых ошибок.

**Процесс оценки в рамках модели «Перепутье» включает несколько этапов:**

*1. Подготовка к аттестации:*

- определение критериев оценки (ключевые показатели эффективности, профессиональные навыки, управленческие качества);
- выбор методов оценки (тестирование, интервью, деловые игры, анализ кейсов).

*2. Проведение комплексной оценки:*

- анализ результатов работы за отчетный период;
- опрос коллег, подчиненных, руководства (360-градусная оценка).

**Основные принципы модели «Перепутье»:**

*1. Цикличность оценки:*

- аттестация проводится через заранее установленный срок, например, раз в 3–5 лет или в зависимости от достигнутых результатов;
- оценка может быть плановой (регулярной) или внеплановой (при достижении ключевых показателей или возникновении проблем).

*2. Комплексность оценки:*

- учитываются как профессиональные компетенции, так и личностные качества, результаты работы, потенциал развития;
- в оценку могут входить тестирование, интервью, анализ KPI, обратная связь от коллег и подчиненных.

*3. Разнообразие карьерных решений:*

Возможны три основных сценария после аттестации, как отмечалось выше: *повышение* – если сотрудник демонстрирует высокий уровень профессионализма и лидерских качеств; *горизонтальное перемещение* – если сотруднику лучше подойдет другая роль или функционал, или *понижение* или *увольнение* – если сотрудник не справляется с задачами и не демонстрирует стремления к развитию.

*4. Прозрачность и объективность:*

- процедура оценки должна быть четко регламентирована и понятна сотрудникам;
- критерии должны быть измеримыми и объективными.

К преимуществам этой модели можно отнести то, что она позволяет выявлять перспективных специалистов, а также возможность планировать карьерный рост сотрудников, что стимулирует развитие сотрудников и снижает риск «застоя» в должности, но может вызывать стресс у сотрудников, особенно если критерии оценки нечеткие, и требует значительных ресурсов в виду того, что необходимо организовывать регулярную оценку.

## 2.2. Выводы

А. Г. Егоршин выделил четыре основные модели карьерного роста: «Лестница», «Трамплин», «Перепутье» и «Змея». Каждая из них отражает различные стратегии профессионального развития, которые могут применяться в зависимости от индивидуальных целей человека и условий организации.

Модель «Лестница» – традиционный путь роста. Этот вариант наиболее распространен и характеризуется постепенным, стабильным продвижением вверх. Он подходит для людей, стремящихся к долгосрочному карьерному развитию в одной организации. Однако он требует терпения и долгосрочного планирования.

Модель «Трамплин» – карьерный скачок. Данный подход предполагает быстрое накопление опыта на одной позиции с последующим резким переходом на более высокую должность (возможно, в другой организации). Он подходит для амбициозных специалистов, ориентированных на интенсивное развитие и повышение дохода. Однако такой путь сопряжен с риском нестабильности и высокой конкуренции.

Модель «Перепутье» – необходимость выбора. Эта модель предполагает, что через определенные интервалы времени сотрудник проходит аттестацию и вынужден сделать выбор между разными вариантами развития – повышением, горизонтальным перемещением, понижением или даже сменой сферы деятельности. Такой подход помогает организациям гибко управлять кадровыми ресурсами, но требует от сотрудников высокой адаптивности.

Модель «Змея» – гибкий и многофункциональный рост. В этом случае профессиональная траектория не является строго вертикальной, а включает горизонтальные переходы между разными ролями и направлениями. Этот вариант полезен для тех, кто хочет осваивать новые компетенции, но не стремится к немедленному повышению. Он особенно актуален в динамично развивающихся отраслях, таких как ИТ или консалтинг.

Выбор модели зависит от личности и внешних условий. Выбор той или иной модели определяется профессиональными амбициями, уровнем компетенций, рыночными условиями, корпоративной культурой и индивидуальными жизненными приоритетами. Разные этапы карьеры могут сочетать элементы различных моделей.

Современные тенденции требуют гибкости. В условиях быстрого развития технологий и изменений на рынке труда, важно уметь адаптироваться к разным

моделям карьерного роста. Гибкость и способность к обучению становятся ключевыми факторами успешного профессионального развития.

Модели карьеры помогают систематизировать подходы к профессиональному росту и выбрать наиболее подходящую стратегию. Важно понимать, что одна и та же модель подходит не всем – каждый человек должен осознанно выбирать свою траекторию, исходя из личных целей, возможностей и особенностей рынка труда.

### **2.3. Контрольные вопросы**

1. Какие четыре модели карьеры выделял А. Г. Егоршин?
2. Какие факторы влияют на выбор карьерной модели?
3. В чем заключается принципиальная разница между моделью «Лестница» и моделью «Змей»?
4. Какая модель карьеры связана с необходимостью регулярной оценки сотрудника и принятием решений о его дальнейшем развитии?
5. Какие модели карьеры предполагают строгое вертикальное продвижение, а какие допускают горизонтальные перемещения?
6. Каковы основные характеристики модели «Лестница»?
7. Какие плюсы и минусы имеет модель «Лестница»?
8. Для каких профессий и отраслей модель «Лестница» наиболее актуальна?
9. Какие основные риски связаны с карьерной моделью «Лестница»?
10. В каких случаях модель «Лестница» может перестать быть эффективной для сотрудника?
11. Чем модель «Трамплин» отличается от модели «Лестница»?
12. Какие этапы включает в себя модель «Трамплин»?
13. Какие преимущества дает модель «Трамплин» для профессионального роста?
14. Какие риски и сложности могут возникнуть при использовании модели «Трамплин»?
15. Какие профессии чаще всего используют модель «Трамплин»?
16. Каковы ключевые особенности модели «Перепутье»?
17. Какие решения сотрудник может принять при достижении «Перепутья»?
18. Какие преимущества модель «Перепутье» дает работодателю?
19. Как часто в модели «Перепутье» проводится аттестация сотрудников?
20. Какие профессии или должности наиболее подходят для модели «Перепутье»?
21. Какие основные принципы лежат в основе модели «Змей»?
22. В чем отличие модели «Змей» от модели «Лестница»?
23. Какие плюсы и минусы имеет карьерная модель «Змей»?
24. В каких случаях модель «Змей» является оптимальной стратегией?
25. Какие профессиональные сферы наиболее подходят для модели «Змей»?
26. Приведите примеры профессий, в которых применяются разные модели карьеры.

27. Как может изменяться модель карьеры сотрудника в зависимости от этапов его профессиональной жизни?
28. Какие модели карьеры чаще всего встречаются в государственных структурах?
29. Можно ли комбинировать разные модели карьеры в одном профессиональном пути? Если да, то как?
30. Как цифровизация и развитие технологий влияют на выбор модели карьеры?

#### **2.4. Тест по теме «Модели карьеры»**

**Инструкция:** Выберите один правильный вариант ответа на каждый вопрос.

1. Какие четыре модели карьеры выделял А. Г. Егоршин?
  - a) Лестница, Трамплин, Перекресток, Волна
  - b) Лестница, Трамплин, Перепутье, Змея
  - c) Лифт, Спираль, Лестница, Зигзаг
  - d) Горка, Змея, Лестница, Шахматы
2. Какой фактор имеет наибольшее влияние на выбор модели карьеры?
  - a) Личные амбиции и цели
  - b) Финансовая ситуация компании
  - c) Внешняя политическая обстановка
  - d) Количество сотрудников в отделе
3. Какая модель карьеры предполагает регулярное прохождение оценки (аттестации) с возможным повышением, понижением или перемещением?
  - a) Лестница
  - b) Трамплин
  - c) Перепутье
  - d) Змея
4. Какой основной принцип лежит в основе модели «Лестница»?
  - a) Быстрые карьерные скачки
  - b) Поступательное движение вверх по карьерной вертикали
  - c) Частая смена направлений деятельности
  - d) Отсутствие карьерного роста
5. Какой из недостатков характерен для модели «Лестница»?
  - a) Длительное ожидание повышения
  - b) Отсутствие стабильности в карьере
  - c) Постоянное снижение зарплаты
  - d) Необходимость часто менять профессию

6. В чем особенность модели «Трамплин»?

- a) Постепенное движение вверх по карьерной лестнице
- b) Быстрое накопление опыта с резким карьерным скачком
- c) Длительная работа на одной должности
- d) Ограниченнность карьерного роста

7. Какой из рисков связан с моделью «Трамплин»?

- a) Потеря стабильности в карьере
- b) Отсутствие профессионального роста
- c) Низкий уровень заработной платы
- d) Ограниченные перспективы развития

8. Какая особенность характерна для модели «Перепутье»?

- a) Постоянное движение вверх без изменений направления
- b) Необходимость делать выбор между разными вариантами карьерного роста
- c) Полный отказ от карьеры в пользу стабильности
- d) Работник не проходит аттестацию

9. Какой вариант карьерного развития невозможен в модели «Перепутье»?

- a) Повышение в должности
- b) Горизонтальное перемещение
- c) Понижение в должности
- d) Полное отсутствие выбора

10. Как можно описать модель «Змея»?

- a) Движение вверх с периодическими горизонтальными переходами
- b) Резкие карьерные скачки
- c) Полная смена профессии каждые несколько лет
- d) Отсутствие карьерных перемещений

11. Какие сотрудники чаще всего выбирают модель «Змея»?

- a) Те, кто стремится к быстрому карьерному росту
- b) Специалисты, желающие освоить несколько направлений в профессии
- c) Люди, не заинтересованные в развитии
- d) Те, кто ориентирован только на финансовый успех

12. Сотрудник работает в одной компании и постепенно продвигается вверх по службе. Какую модель карьеры он использует?

- a) Лестница
- b) Трамплин
- c) Перепутье
- d) Змей

13. Специалист меняет работу каждые 3–5 лет, чтобы резко повысить свой доход и должность. Какая модель ему подходит?

- a) Лестница

- b) Трамплин
- c) Перепутье
- d) Змея

14. Руководитель получает предложение занять новую должность в другой сфере деятельности, но в рамках той же компании. Какая модель карьеры это отражает?

- a) Лестница
- b) Трамплин
- c) Перепутье
- d) Змея

15. Работник периодически переходит на новые позиции внутри компании, осваивая разные направления, но недвигается строго вверх. Какую модель он использует?

- a) Лестница
- b) Трамплин
- c) Перепутье
- d) Змея

#### **Ответы:**

1 – b, 2 – a, 3 – c, 4 – b, 5 – a, 6 – b, 7 – a, 8 – b, 9 – d, 10 – a, 11 – b, 12 – a, 13 – b, 14 – c, 15 – d.

## **2.5. Задачи**

### **Задача 1. Переход между моделями**

Наталья начала карьеру по модели «Трамплин» – быстро меняла места работы, набираясь опыта и добиваясь повышения. Сейчас она хочет больше стабильности и долгосрочных перспектив. На какую модель карьеры ей стоит перейти? Какие шаги для этого нужно предпринять?

### **Задача 2. Оптимизация карьерного пути**

Степан работает в банковской сфере и использует модель «Лестница». Однако он замечает, что рост идет медленно, а конкуренция за должности высокая. Он задумывается о смене стратегии. Какую другую модель он может выбрать? Какие шаги помогут ускорить карьерный рост?

### **Задача 3. Какой путь выберет сотрудник?**

Максим – опытный инженер, который 15 лет работает в одной компании и постепенно поднимается по карьерной лестнице, проходя регулярные повышения. Он не рассматривает резкие смены работы, предпочитая стабильность. Какую модель карьеры он использует? Какие плюсы и минусы у такого пути.

## **2.6. Темы рефератов**

1. Модель карьеры «Лестница» как основа традиционного карьерного роста.
2. Модель карьеры «Трамплин»: как быстро изменить карьерный путь и что для этого нужно.
3. Роль горизонтальных перемещений в модели карьеры «Змея».
4. Карьерные стратегии для профессионалов среднего уровня: как выбрать модель «Перепутье».
5. Особенности карьерного роста в сферах с высоким уровнем неопределенности: применение моделей «Змея» и «Трамплин».
6. Перспективы карьерного роста в условиях кризиса: как адаптировать модели карьеры.
7. Проблемы и перспективы применения моделей карьеры в международных корпорациях.
8. Анализ эффективности модели карьеры «Перепутье» в государственном секторе.

## **2.7. Темы докладов**

1. Модели карьеры по А.Г. Ерошину: анализ и применение в современной практике.
2. Карьерные модели «Лестница», «Трамплин», «Перепутье» и «Змея»: различия и схожие черты.
3. Роль и значение аттестации в модели «Перепутье» как инструмента профессионального роста.
4. Как выбрать подходящую модель карьеры в зависимости от профессии и профессиональных целей?
5. Преимущества и риски карьерных моделей по А.Г. Ерошину в условиях современного рынка труда.
6. Психологические аспекты карьерного роста: как личности сотрудников влияют на выбор модели карьеры.
7. Гибкость карьерных моделей: как они могут сочетаться в зависимости от этапа профессионального развития.
8. Модели карьеры как стратегический инструмент управления персоналом в крупных организациях.

## ГЛАВА III. ТИПЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

*Изучаемые вопросы:*

*Общая характеристика типов карьеры.*

*Целевая карьера.*

*Флюгерная карьера.*

*Сpirальная карьера.*

*Затухающая карьера.*

*Выходы.*

### 3.1. Общая характеристика типов карьеры

**Тип карьеры** отражает особенности профессионального развития человека, его движение по карьерному пути: направление, динамику, мотивацию, стиль принятия решений и отношение к работе.

Иными словами, тип карьеры – это то, как человек строит свою профессиональную жизнь: целенаправленно, гибко или эпизодически.

Отметим, что тип карьеры зависит от:

- жизненных целей и ценностей;
- уровня амбиций;
- особенностей личности (стиль мышления, адаптивность, дисциплина);
- внешних обстоятельств (рынок труда, семья, возраст, здоровье);
- профессиональной сферы (например, карьера врача сильно отличается от карьеры фрилансера или стартапера).

Выделяют следующие типы карьеры (табл. 3).

Таблица 3 – Типы карьеры

Тип карьеры	Краткое описание
Целевая	Карьера строится по четкому плану, с заранее заданной целью.
Флюгерная	Человек движется по ситуации, подстраиваясь под внешние обстоятельства.
Сpirальная	Развитие происходит через смену смежных сфер и накопление опыта.
Затухающая	Карьера начинается активно, но со временем интерес и активность снижаются.

Рассмотрим подробнее каждый из типов.

### **3.1.1. Целевая карьера**

*Целевая карьера* – это тип карьеры, подход к профессиональному развитию, при котором человек заранее формулирует четкую карьерную цель и планомерно движется к ее достижению, предпринимая обдуманные шаги, направленные на получение нужного опыта, образования, компетенций и продвижение по карьерной лестнице.

Особенность этого типа карьеры – нацеленность на результат, стратегическое планирование, а также последовательность действия. При этом типе карьеры, сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство для своего развития, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

**Ключевые признаки такого типа карьеры это:**

- наличие четкой, долгосрочной карьерной цели;
- планирование шагов (образование, стажировки, работа, повышение квалификации);
- высокая самоорганизация, дисциплина;
- ориентация на карьерный рост и профессиональное развитие;
- регулярный анализ достижений и корректировка плана.

Такой тип карьеры подходит тем, кто любит четкие планы и контроль, стремится к высоким достижениям, готов вкладываться в свое образование и развитие, а также способен терпеливо двигаться к своей цели. Целевая карьера требует времени, усилий, но позволяет достичь серьезных результатов в выбранной сфере.

### **3.1.2. Флюгерная карьера**

*Флюгерная карьера* – это тип профессионального развития, при котором человек не имеет заранее четко сформулированной цели, а строит свою карьеру, ориентируясь на текущие обстоятельства, предложения, интерес и удобство. Такой человек «ловит ветер» как флюгер: куда подуло – туда и повернулся. Решения принимаются на основе сиюминутной выгоды, интереса или удобства, а не долгосрочной стратегии.

**Признаки флюгерной карьеры это:**

- отсутствие фиксированной цели;
- решения принимаются по ситуации (например, «куда пригласят», «что предложат»);
- карьера развивается по наитию и стечению обстоятельств;
- важны гибкость, адаптивность, коммуникабельность.

Как упоминалось выше, карьера – это не просто набор рабочих мест, а путь профессионального и личного роста. Однако этот путь может быть разным: **структурированным и стратегически выстроенным**, как в целевой модели, или **гибким и ситуативным**, как во флюгерной. Сравним эти два подхода, чтобы выявить, в чем между ними принципиальные различия (табл. 4).

*Целевая карьера* – это путь человека, который с самого начала **четко знает, чего хочет**. Он ставит перед собой конкретную цель, например, стать главным инженером, преподавателем вуза, директором организации, и шаг за шагом движется к ней. Все его карьерные выборы подчинены этой цели: выбор образования, стажировок, повышения квалификации, смены работы. Такой человек **строит свою карьеру сам**, можно сказать как архитектор.

Напротив, *флюгерная карьера* больше похожа на дрейф – **человек движется туда, куда «подул ветер»**. Он не ставит себе долгосрочных целей и часто выбирает работу по текущим обстоятельствам: что предложили, где удобнее, где выше заработка плата. Его выбор может зависеть от внешних факторов: друзей, случая, семейной ситуации. *Флюгерная карьера* чаще встречается среди молодых специалистов, тех, кто пробует себя, кто не хочет ограничивать себя рамками или просто живет «здесь и сейчас». Иногда флюгерная карьера – вынужденный выбор: нестабильный рынок труда, отсутствие хорошего образования, жизненные обстоятельства. Но нередко и осознанный: человек ценит свободу и не хочет привязываться к одному пути.

Таблица 4 – Ключевые отличия целевой и флюгерной карьеры

Характеристика	Целевая карьера	Флюгерная карьера
Наличие цели	Есть четкая, долгосрочная цель	Цель либо отсутствует, либо размыта
Планирование	Подробный план, стратегия	Отсутствие плана, выбор по ситуации
Характер развития	Последовательный, направленный	Разнонаправленный, ситуативный
Контроль над карьерой	Высокий: человек управляет сам	Низкий: человек подстраивается
Смена профессий/ролей	По необходимости в рамках цели	Часто и не всегда обоснованно
Подходит кому	Амбициозным, организованным	Гибким, ищущим, неопределенным

Целевая и флюгерная карьеры – это два разных способа существования в профессиональной сфере. Первая: о стратегии, управлении и росте. Вторая: о гибкости, свободе и адаптации. Ни одна из них не «хорошая» или «плохая» сама по себе. Важно, чтобы человек **осознавал свой путь и мог при необходимости его изменить**.

### 3.1.3. Спиральная карьера

*Спиральная карьера* – это тип профессионального развития, при котором человек периодически меняет сферу деятельности или профессиональную роль, но при этом использует и развивает уже накопленные знания, навыки и опыт.

Карьерный путь в этой модели напоминает спираль: с каждым «витком» человек выходит на новый уровень, но не полностью обнуляет предыдущий опыт – наоборот, опирается на него, расширяя компетенции.

Например, Алексей был учителем истории: → далее перешел работать методистом в частной школе; → затем – разработчиком онлайн-курсов; → позже – руководитель проекта по цифровизации образования.

### **Ключевые признаки спиральной карьеры:**

- человек не движется строго вверх (как в целевой модели) и не хаотично (как во флюгерной), а переходит от одной сферы к другой, сохраняя преемственность.
- каждый новый виток – это не просто смена работы, а развитие через новый контекст.
- модель особенно актуальна в мире, где профессии быстро устаревают, и требуется постоянное обучение и переквалификация.

Таблица 5 – Особенности спиральной карьеры

<b>Особенность</b>	<b>Объяснение</b>
Смена сфер и ролей	Карьера строится через переходы между смежными профессиями или функциями.
Накопление и трансформация опыта	Используется все, чему человек научился ранее.
Рост по «горизонтали» и «диагонали»	Рост – не только вверх по иерархии, но и вширь: расширение компетенций, влияние, самостоятельность.
Непрерывное обучение	Человек осознанно развивается, постоянно осваивает новые области.
Осмысленное разнообразие	Это не хаотичное движение, что характерно для флюгерного типа карьеры, а разумная гибкость и профессиональный рост.

Таблица 6 – Отличие спиральной карьеры от других типов карьеры

<b>Модель карьеры</b>	<b>Направление развития</b>	<b>Взаимосвязь опыта</b>
Целевая	Прямое, строго по плану	Максимальная концентрация
Флюгерная	Хаотичное, ситуативное	Связи часто отсутствуют
Спиральная	Через смену сфер с ростом	Опыт сохраняется и трансформируется

*Спиральная модель карьеры* – это современный тип карьеры, он сочетает в себе гибкость и развитие, непрерывное обучение и профессиональную

эволюцию. Этот тип карьеры помогает человеку не просто «подниматься по лестнице», а расти как личность и профессионал, постоянно расширяя свои горизонты.

### **3.1.4. Затухающая карьера**

*Затухающая карьера* – это тип профессиональной траектории, при котором начальный этап характеризуется высокой активностью, интересом и вовлеченностью, но со временем наблюдается постепенное снижение профессиональной мотивации, инициативности и карьерных амбиций.

Такой путь может начинаться с динамичного старта, успешного освоения должности или стремления к продвижению, но по мере продвижения:

- исчезает стремление к новым задачам;
- ограничивается участие в обучении и развитии;
- человек сосредотачивается на стабильности, а не на росте.

Часто затухающая карьера становится следствием:

- профессионального выгорания;
- личных обстоятельств;
- возраста;
- или отсутствия карьерных перспектив в организации.

Затухающая карьера может проявиться в любом возрасте, если отсутствуют: цели, поддержка, возможности для развития. Особенно часто она связана с возрастными кризисами и переходными этапами. Важно своевременно выявлять признаки угасания и перезапускать карьеру через обучение, новые роли и самооценку.

## **3.2. Выводы**

Анализ различных типов карьеры позволяет глубже понять многообразие профессиональных траекторий, существующих в современном обществе. Целевая, флюгерная, спиральная и затухающая карьера представляют собой разные подходы к профессиональному развитию и отражают как индивидуальные особенности личности, так и влияние внешних факторов – рынка труда, культуры, уровня образования, организационной среды.

**Целевая карьера** основана на четко поставленных целях и стратегическом планировании. Она характерна для людей с высокой мотивацией к достижению успеха и карьерному росту. Достоинствами этого типа является предсказуемость и целеустремленность, однако при утрате цели или разочаровании в профессии она может перейти в стагнацию.

**Флюгерная карьера** отличается гибкостью и частой сменой направлений под влиянием обстоятельств. Такой путь может быть продуктивным в условиях нестабильности и быстро меняющихся требований рынка, однако он также

сопряжен с риском утраты профессиональной идентичности и отсутствием долгосрочных результатов.

**Сpirальная карьера** представляет собой развитие через возвращение к сходным видам деятельности, но на более высоком или качественно ином уровне. Она характерна для людей, стремящихся к глубокому смыслу, разнообразию и устойчивому росту. Такой тип особенно актуален в креативных и интеллектуальных профессиях.

**Затухающая карьера** возникает при снижении мотивации, профессиональной активности и отказе от развития. Чаще всего она проявляется у сотрудников в возрасте или в условиях, когда отсутствуют возможности для роста. Такой тип карьеры требует особого внимания как со стороны самого человека, так и со стороны организации, поскольку может привести к выгоранию и снижению эффективности труда.

В целом, понимание и осмысление различных типов карьер позволяет не только строить индивидуальные стратегии профессионального развития, но и формировать более гибкую, поддерживающую и осознанную карьерную политику в организациях.

### 3.3. Контрольные вопросы

1. Что понимается под понятием «тип карьеры»?
2. В чем суть целевой карьеры?
3. Какие особенности присущи флюгерной карьере?
4. Чем отличается спиральная карьера от целевой?
5. Что означает затухающая карьера и при каких условиях она формируется?
6. Какие личные качества способствуют построению целевой карьеры?
7. Какие риски связаны с флюгерной карьерной траекторией?
8. В каких профессиях чаще встречается спиральная карьера?
9. Какие признаки указывают на затухающую карьеру?
10. Какие внешние и внутренние факторы способствуют затуханию карьеры?
11. Как можно перезапустить карьеру, если она начала угасать?
12. Почему флюгерную карьеру называют адаптивной?
13. Может ли человек осознанно выбрать затухающую карьеру? Обоснуйте.
14. Как организация может поддержать сотрудников со спиральной или целевой карьерой?
15. Какие карьерные стратегии помогают избежать затухания карьеры в зрелом возрасте?
16. В каких случаях целевая карьера может перейти в затухающую?
17. Какие признаки указывают на переход от спиральной к флюгерной карьере?
18. В чем заключается основное преимущество спиральной карьеры по сравнению с флюгерной?
19. Может ли флюгерная карьера привести к профессиональной успешности? Почему?
20. Возможно ли сочетание разных типов карьеры в течение жизни одного человека? Приведите примеры.

### 3.4. Тест по теме «Типы карьеры»

**Инструкция:** Выберите один правильный вариант ответа на каждый вопрос.

1. Что является главной чертой целевой карьеры?
  - а) Случайный выбор профессии
  - б) Желание стабильности
  - в) Последовательное движение к заранее поставленной цели
  - г) Отказ от амбиций
  
2. Какой тип карьеры характеризуется частой сменой направлений в зависимости от обстоятельств?
  - а) Целевая
  - б) Спиральная
  - в) Затухающая
  - г) Флюгерная
  
3. Что отличает спиральную карьеру от других типов?
  - а) Стремление к лидерству
  - б) Возврат к схожим видам деятельности на новом уровне
  - в) Полное отсутствие плана
  - г) Работа только в одной сфере
  
4. Какой тип карьеры может начинаться активно, но затем теряет развитие?
  - а) Целевая
  - б) Спиральная
  - в) Затухающая
  - г) Флюгерная
  
5. Для кого чаще всего характерна затухающая карьера?
  - а) Молодых специалистов
  - б) Людей в период профориентации
  - в) Сотрудников с выгоранием или предпенсионным возрастом
  - г) Тех, кто меняет карьеру каждый год
  
6. Что может быть причиной флюгерной карьеры?
  - а) Четкая цель
  - б) Устойчивое развитие
  - в) Гибкость и быстрое реагирование на рынок
  - г) Желание работать только в одной компании

7. Какой тип карьеры чаще всего встречается у специалистов с несколькими смежными интересами?

- а) Целевая
- б) Спиральная
- в) Затухающая
- г) Флюгерная

8. Какой тип карьеры может быть наиболее уязвим в условиях экономического кризиса?

- а) Целевая
- б) Флюгерная
- в) Спиральная
- г) Затухающая

9. Какой тип карьеры чаще всего связан с карьерным «потолком»?

- а) Флюгерная
- б) Затухающая
- в) Целевая
- г) Спиральная

10. Что может стать способом выхода из затухающей карьеры?

- а) Отказ от работы
- б) Игнорирование профессионального развития
- в) Переобучение и смена роли
- г) Уход в отпуск

11. Какой тип карьеры характерен для людей, ориентированных на долгосрочную карьерную стратегию?

- а) Флюгерная
- б) Спиральная
- в) Затухающая
- г) Целевая

12. Почему флюгерную карьеру считают адаптивной?

- а) Из-за постоянного повышения
- б) Из-за стабильности
- в) Из-за смены направлений под влиянием внешней среды
- г) Из-за глубокой специализации

13. Что часто становится итогом спиральной карьеры?

- а) Стагнация
- б) Возврат к прежней должности
- в) Повышение на более высоком уровне в смежной области
- г) Увольнение

14. В каком типе карьеры наблюдается профессиональное выгорание чаще всего?

- а) Целевая
- б) Затухающая
- в) Спиральная
- г) Флюгерная

15. Какая карьера может выглядеть хаотично со стороны, но быть осознанной для самого человека?

- а) Флюгерная
- б) Спиральная
- в) Затухающая
- г) Целевая

16. Какой тип карьеры характерен для людей, стремящихся к постоянному расширению кругозора?

- а) Целевая
- б) Затухающая
- в) Спиральная
- г) Вертикальная

17. Почему затухающая карьера может быть опасной для организации?

- а) Сотрудник слишком активен
- б) Теряется энергия и инициатива
- в) Возникает конфликт с руководством
- г) Увеличивается текучесть кадров

18. Какой тип карьеры подходит тем, кто хочет менять профессию каждые 5–7 лет, оставаясь в одной сфере?

- а) Целевая
- б) Спиральная
- в) Флюгерная
- г) Затухающая

19. Может ли целевая карьера привести к затухающей?

- а) Нет, никогда
- б) Да, при утрате мотивации или разочаровании
- в) Только у руководителей
- г) Только у пенсионеров

20. Какая из карьер может быть наиболее гибкой, но при этом нестабильной?

- а) Спиральная
- б) Целевая
- в) Флюгерная
- г) Затухающая

### **Ответы:**

1 – в, 2 – г, 3 – б, 4 – в, 5 – в, 6 – в, 7 – б, 8 – б, 9 – б, 10 – в, 11 – г, 12 – в, 13 – в, 14 – б, 15 – а, 16 – в, 17 – б, 18 – б, 19 – б, 20 – в.

### **3.5. Задачи**

#### **Задача 1.**

Анна с юности мечтала стать врачом. После школы поступила в медуниверситет, затем окончила ординатуру, устроилась в клинику. Сейчас ей 35 лет, она активно продвигается в своей специальности, пишет научные статьи, стремится к заведованию отделением. Какой тип карьеры реализует Анна? Обоснуйте ваш выбор. Какие плюсы и риски у такого карьерного пути?

#### **Задача 2.**

Александр за последние 10 лет работал менеджером по продажам, логистом, организатором мероприятий и дизайнером интерьеров. Он говорит, что просто «ищет себя» и не привязывается к стабильности – главное, чтобы работа не надоедала. Какой тип карьеры у Александра? Почему этот путь называют флюгерным? Какие плюсы и минусы у такого стиля карьерного поведения?

#### **Задача 3.**

Ирина начинала как педагог в школе, затем работала методистом в детском центре, а позже занялась разработкой онлайн-курсов для взрослых. Все ее профессии связаны с обучением, но сферы и роли меняются. Определите тип карьеры Ирины. Каковы особенности спиральной карьеры? В чем ее преимущества перед линейной?

#### **Задача 4.**

Виктор, 59 лет, работает экономистом в муниципальной службе. Уже много лет он выполняет одни и те же задачи, отказывается от повышения квалификации, не участвует в проектах. Коллеги говорят, что «он просто доживает до пенсии». Какой тип карьеры у Виктора? Назовите возможные причины такой ситуации. Как можно помочь сотруднику в фазе затухающей карьеры?

#### **Задача 5.**

Ольга в 25 лет поставила цель – стать топ-менеджером. К 35 она достигла высокого поста, но поняла, что эта сфера ее вымотала. Сейчас она учится на коуча, занимается арт-терапией, консультирует онлайн. Какой тип карьеры был у Ольги в начале и какой проявляется теперь? Что может привести к смене карьерной траектории?

#### **Задача 6.**

Петр и Светлана – коллеги. Петр менял профессии каждые 2–3 года: инженер → учитель информатики → менеджер по обучению.

Светлана 20 лет работает бухгалтером. Сначала была активна, но сейчас избегает изменений и учебы. Какой тип карьеры реализует каждый из них? В чем разница между флюгерной и затухающей карьерой?

### **3.6. Темы рефератов**

1. Целевая карьера как модель профессионального самоопределения: плюсы и риски
2. Флюгерная карьера: свобода выбора или хаос в профессиональной жизни?
3. Спиральная карьера: особенности, примеры и возможности развития в XXI веке.
4. Затухающая карьера: признаки, причины и пути выхода из стагнации Сравнительный анализ типов карьеры: целевая, флюгерная, спиральная и затухающая.
5. Типы карьеры в цифровую эпоху: адаптация стратегий под новые реалии труда.
6. Возраст и карьера: как тип карьеры может зависеть от жизненного цикла личности.
7. Психологические особенности личности и выбор типа карьеры.
8. Организационные условия и их роль в формировании разных типов карьеры.
9. Самоопределение в условиях неопределенности: между целевой и флюгерной карьерой.
10. Эволюция карьерных моделей: от линейной к флюгерной и спиральной Профессиональное выгорание как фактор перехода к затухающей карьере.
11. Карьерные предпочтения молодежи: между целевой мотивацией и флюгерной гибкостью.
12. Спиральная карьера как стратегия устойчивого развития в креативных индустриях.
13. Карьера и жизненные сценарии: как жизненные ценности влияют на выбор карьерной траектории.

### **3.7. Темы докладов**

1. Типы карьерных траекторий: классификация и особенности.
2. Целевая карьера как модель осознанного профессионального пути.
3. Флюгерная карьера в условиях изменчивого рынка труда.
4. Спиральная карьера: переходы и возвращения в профессиональной сфере.
5. Затухающая карьера: сигналы и последствия.
6. Сравнительный анализ: целевая, флюгерная, спиральная и затухающая карьеры.
7. Возраст и выбор типа карьеры.
8. Психологические аспекты разных типов карьеры.
9. Роль гибкости в формировании спиральной и флюгерной карьеры.
10. Механизмы предотвращения затухающей карьеры в организации.

## ГЛАВА IV. БАРЬЕРЫ КАРЬЕРЫ

*Изучаемые вопросы:*

*Понятие и причины карьерных барьеров.*

*Внешние и внутренние причины карьерных барьеров.*

*Карьерные барьеры молодых специалистов.*

### 4.1. Понятие и причины карьерных барьеров

**Карьерные барьеры** – это совокупность внешних и внутренних факторов, препятствующих профессиональному росту, карьерному продвижению и реализации трудового потенциала личности.

Профессиональное развитие является предметом исследований многих ученых (Н. С. Глуханюк, А. А. Деркач, В. Г. Зазыкин, Э. Ф. Зеер, Е. А. Климов, А. К. Маркова, Л. М. Митина, Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова и др.). Большинство из них отмечают, что профессиональное развитие – это процесс «формообразования личности», адекватной профессиональной деятельности.

В то же время С. П. Безносов, Р. М. Грановская, Э. Ф. Зеер, А. К. Маркова, Э. Э. Сыманюк констатируют и негативное влияние профессиональной деятельности на личность. Исследователи отмечают, что под воздействием условий труда, индивидуальных, типологических особенностей и возраста, развиваются профессионально нежелательные качества, а также возникают профессиональные деструкции, которые негативно сказываются на профессиональной деятельности и взаимодействии. Кроме того, в ходе профессионального развития возникают препятствия – психологические барьеры, преодоление которых требует от личности использования собственных ресурсов.

Так, по мнению Т. В. Кудрявцева, профессиональное становление – это длительный процесс развития личности с начала формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в профессиональной деятельности. Центральное звено этого процесса – профессиональное самоопределение<sup>1</sup>.

Э. Ф. Зеер полагает, что профессиональное становление характеризуется, прежде всего, изменением личности в процессе освоения мира профессий и отражает индивидуально-своеобразный путь (траекторию) личности с начала формирования представлений о профессиях и профессиональных намерений до завершения профессиональной биографии. Процесс профессионального становления является неотъемлемым компонентом профессионального развития личности<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Кудрявцев Т. В., Шегурова В. Ю. Психологический анализ динамики профессионального самоопределения личности // Вопросы психологии. – 1983. – № 2. – С. 51-59.

<sup>2</sup> Зеер Э. Ф. Психология профессий : учеб. пособие для студентов вузов. – М.; Екатеринбург, 2003. – 336 с.

Карьерные барьеры могут проявляться на разных этапах трудовой деятельности – от выбора профессии до выхода на пенсию и оказывать влияние на уровень удовлетворенности работой, мотивацию и достижение карьерных целей.

Карьерные барьеры возникают по разным причинам, которые можно разделить на *внешние* и *внутренние*. Вот основные из них:

1. *Внешние причины (объективные)*

Эдгар Шейн в своей концепции карьерных якорей отмечал, что даже при наличии у человека внутренней готовности к профессиональному росту, внешние ограничения, такие как политика организации, экономические кризисы или изменения на рынке труда, могут существенно препятствовать реализации его карьерных ценностей и стремлений. Даже обладая ясным пониманием своих профессиональных ориентиров («карьерного якоря»), индивид может столкнуться с ситуацией, когда внешняя среда «замораживает» его развитие, ограничивая возможности продвижения или требуя отказа от ключевых карьерных целей.

Эти причины не зависят напрямую от человека, но оказывают серьезное влияние на его карьеру:

1. **Экономическая нестабильность:** кризисы, сокращения, ликвидация организаций, безработица.

2. **Особенности рынка труда:** переизбыток специалистов в одной сфере, нехватка в другой. Ограничено количество вакансий в регионе.

3. **Социальные и культурные установки:** гендерные и возрастные стереотипы.

4. **Дискриминация:** по полу, возрасту, национальности, инвалидности.

5. **Низкая доступность образования:** отсутствие возможностей учиться, повышать квалификацию.

6. **Семейные обстоятельства:** уход за детьми, родственниками, невозможность командировок.

В 1986 году Карол Хаймовиц и Тимоти Шеллхардт, американские журналисты, ввели в научный оборот понятие «стеклянного потолка», обозначающее невидимые, но устойчивые барьеры, препятствующие карьерному продвижению женщин на высшие управленческие и руководящие должности. Несмотря на наличие у этих групп необходимых профессиональных компетенций, опыта и достижений, они сталкиваются с ограничениями, обусловленными институциональными, культурными и социальными факторами.

Таким образом, «стеклянный потолок» – метафора, которая описывает препятствия для карьерного роста, не связанные с профессиональными компетенциями. Изначально так называли карьерные барьеры для женщин.

Современные исследования подчеркивают, что барьеры могут усиливаться на пересечении нескольких признаков дискриминации, например, пол, этническая принадлежность, а также возраст.

## 2. Внутренние причины (субъективные, психологические)

Внутренние барьеры карьерного развития представляют собой личностные или психологические факторы, которые препятствуют профессиональному росту индивида независимо от внешних условий. Эти барьеры связаны с особенностями мотивации, самовосприятия, установок и навыков личности.

1. Низкая самооценка и неуверенность в себе: низкая самооценка препятствует адекватной оценке собственных компетенций и достижений, что снижает активность в поиске возможностей для продвижения и ограничивает стремление к новым профессиональным вызовам.

2. Страх неудачи: стремление избежать ошибок может приводить к избеганию сложных задач и отказу от карьерных возможностей, требующих выхода за пределы зоны комфорта.

3. Недостаток карьерной мотивации: отсутствие ясных целей, слабая внутренняя мотивация к профессиональному росту или низкий уровень амбиций ограничивают активность индивида в продвижении по карьерной лестнице.

4. Ограниченные навыки самопрезентации и продвижения: даже при высоком уровне профессиональной компетентности недостаток навыков саморекламы, неумение строить сеть профессиональных контактов и презентовать свои достижения могут затруднить карьерное продвижение.

5. Неготовность к изменениям: ригидность мышления, страх перед изменениями и недостаточная гибкость в условиях трансформирующегося рынка труда могут препятствовать адаптации к новым профессиональным требованиям.

6. Конфликт ценностей: несоответствие между личными ценностями индивида и требованиями карьерного роста (например, баланс между работой и личной жизнью) может приводить к сознательному отказу от продвижения или к внутренним противоречиям, снижающим профессиональную активность.

7. Недостаток целенаправленного планирования карьеры: отсутствие стратегического подхода к построению профессионального пути затрудняет формирование четкой траектории развития, выбор оптимальных карьерных решений и своевременное преодоление возникающих препятствий.

Внутренние причины карьерных барьеров формируют индивидуальные ограничения, которые, в отличие от внешних, могут быть осознаны и преодолены в процессе личностного роста, профессионального развития и саморефлексии. Работа над повышением самооценки, развитием гибкости, целеполагания и навыков коммуникации является важным условием успешного карьерного продвижения в современном быстро меняющемся мире.

## 4.2. Карьерные барьеры молодых специалистов

Молодые специалисты являются стратегически важной категорией персонала, они обладают современными компетенциями, их профессиональный путь только начинается.

*Молодые специалисты* – это выпускники вузов и колледжей, которые только начинают профессиональную деятельность. На старте карьеры они часто

сталкиваются с **особыми трудностями**, отличающимися от барьеров опытных работников. Рассмотрим некоторые из них ниже.

### **Основные карьерные барьеры у молодых специалистов:**

#### **1. Отсутствие опыта**

- Работодатели требуют «опыт от 1 года», даже на стартовые позиции.
- Молодым специалистам сложно продемонстрировать практические навыки, несмотря на наличие диплома.

*Решение:* участие в стажировках, практиках, волонтерских проектах, фрилансе, включать в резюме все релевантное: учебные проекты, участие в конференциях и конкурсах, изучить реальные вакансии, чтобы понять какие навыки требуются. Заранее изучить организацию – это вызывает уважение у интервьюера.

#### **2. Неуверенность в себе**

- Страх показать себя, выступить на собрании, задать вопрос.
- Синдром самозванца: «Я не заслуживаю эту работу», «Меня раскроют».

*Решение:* продумать стратегию самопрезентации и своих сильных сторон, не сравнивать себя с другими, а также замечать свои успехи. Уверенность – это спокойное знание своих сильных сторон.

#### **3. Недостаток знаний о реальном рынке труда**

- Идеализированные ожидания от профессии.
- Непонимание карьерных траекторий, заработных ожиданий.

*Решение:* профориентация, провести аудит себя, изучать возможные направления карьеры.

#### **4. Слабые soft skills (гибкие навыки)**

- Плохие навыки общения, планирования, командной работы, тайм-менеджмента.

*Решение:* развитие soft skills, а это универсальные человеческие качества, помогают эффективно работать, взаимодействовать с людьми и достигать целей. Их невозможно выучить по учебнику – только через опыт. Такие навыки можно развивать через проектную деятельность, активное участие в жизни организации.

#### **5. Нерелевантное или слабое образование**

- Специализация, не востребованная на рынке.
- Нехватка прикладных цифровых навыков.

*Решение:* прохождение дополнительных курсов, переобучение, повышение квалификации.

#### **6. Ограниченные карьерные возможности в регионе**

- Отсутствие рабочих мест в малых городах.
- Необходимость переезда или удаленной работы.

*Решение:* поиск удаленной занятости, участие в федеральных программах трудоустройства молодежи.

#### **7. Психологические барьеры**

- Страх ошибиться.
- Завышенные или, наоборот, заниженные ожидания.
- Привычка «ждать, что позовут» вместо активного поиска.

*Решение:* необходимо осознать источник страха, ставить перед собой реалистичные цели, а также развивать инициативность.

### **4.3. Выводы**

Карьерные барьеры являются результатом сложного взаимодействия внешних и внутренних факторов, влияющих на профессиональное развитие индивида. *Внешние* барьеры обусловлены структурными особенностями рынка труда, организационной политикой и социально-экономическими условиями, тогда как *внутренние* связаны с личностными особенностями, мотивацией и уровнем карьерной осознанности. Осмысление природы и механизмов действия карьерных барьеров позволяет разрабатывать эффективные стратегии преодоления ограничений и способствует более успешной реализации профессионального потенциала в условиях динамичной социальной среды.

### **4.4. Контрольные вопросы**

1. Что понимается под карьерными барьерами в современной теории управления персоналом?
2. Какие существуют основные виды карьерных барьеров?
3. В чем заключается различие между внешними и внутренними карьерными барьерами?
4. Какова роль экономических кризисов в формировании внешних карьерных барьеров?
5. Что такое «стеклянный потолок» и кто впервые ввел этот термин?
6. Как теория «стеклянного потолка» объясняет замедление карьерного роста женщин?
7. Какие внешние факторы могут ограничивать карьерное продвижение?
8. Как концепция «карьерных якорей» Эдгара Шейна связана с возникновением карьерных барьеров?
9. Какие личностные черты могут способствовать формированию внутренних карьерных барьеров?
10. В чем проявляется влияние низкой самооценки на карьерное развитие?
11. Какие стратегические меры могут помочь преодолеть внутренние карьерные барьеры?
12. Как корпоративная культура может способствовать или препятствовать карьерному росту сотрудников?
13. Какие современные тенденции влияют на трансформацию карьерных барьеров в 2020–2025 гг.?
14. Почему для успешного карьерного роста важно осознанное планирование профессиональной траектории?

## 4.5. Тест по теме «Барьеры карьеры»

*Инструкция: Выберите один правильный вариант ответа на каждый вопрос.*

1. Что такое карьерные барьеры?

- a) Препятствия, которые мешают профессиональному росту
- b) Инструменты для достижения карьерных целей
- c) Методики повышения производительности

2. Какой термин был введен для описания невидимых барьеров, мешающих женщинам продвигаться по карьерной лестнице?

- a) Стеклянный потолок
- b) Карьерный лифт
- c) Профессиональная лестница

3. Кто ввел концепцию «стеклянного потолка»?

- a) Эдгар Шейн
- b) Hymowitz и Schellhardt
- c) Дэвид Макклелланд

4. Какие барьеры могут быть классифицированы как внешние?

- a) Личная неуверенность
- b) Политика организации и дискриминация
- c) Страх неудачи

5. Какой из следующих факторов является внутренним карьерным барьером?

- a) Отсутствие возможностей для карьерного роста в организации
- b) Личная неуверенность и страх неудачи
- c) Экономический кризис

6. Влияние каких социальных факторов часто приводит к карьерным барьерам для женщин?

- a) Возраст и семейный статус
- b) Культурные стереотипы и дискриминация
- c) Опыт и образование

7. Какое из утверждений является примером карьерного «якоря»?

- a) Неуверенность в профессиональных силах
- b) Желание стабильности и предсказуемости в работе
- c) Стремление к быстрой карьере

8. Какое психологическое препятствие мешает карьерному росту, когда человек избегает новых вызовов из-за страха неудачи?

- a) Низкая мотивация
- b) Страх перед неудачей
- c) Психологический барьер

9. Каким образом корпоративная культура может влиять на карьерные барьеры?

- a) Создавая поддержку и возможности для роста
- b) Ограничиваая доступ к ключевым должностям
- c) Нейтрализуя барьеры

#### **Ответы:**

1 – a, 2 – a, 3 – b, 4 – b, 5 – b, 6 – b, 7 – b, 8 – b, 9 – b.

## **4.6. Задачи**

### **Задача 1.**

Сергей имеет высокий уровень квалификации и опыт работы в сфере информационных технологий, но его продвижение по карьерной лестнице замедлилось. Он чувствует, что его карьерный рост ограничен не только экономическим кризисом в компании, но и его личными сомнениями и неуверенностью в своих силах. Какие внутренние карьерные барьеры препятствуют его росту? Как Сергей может изменить свою психологическую установку?

### **Задача 2.**

Наталья долгое время работает в крупной корпорации, но ей не удается занять должность топ-менеджера. Она уверена в своих силах и опыте, однако сталкивается с постоянными препятствиями, связанными с корпоративной политикой и отсутствием поддержки от руководства. Какие карьерные барьеры действуют в ее случае, и что можно сделать для преодоления таких ограничений?

### **Задача 3.**

Ольга – специалист по маркетингу, работает в организации, которая активно внедряет новые технологии и цифровизацию. Однако она не имеет навыков в области технологий и беспокоится, что это ограничит ее карьерные перспективы. Какие внутренние барьеры мешают Ольге развиваться? Что она может сделать для преодоления этих барьеров?

#### **4.7. Темы рефератов**

1. История концепции карьерных барьеров.
2. Социальные и культурные барьеры в карьерном продвижении.
3. Влияние личностных качеств на карьерное продвижение: внутренние барьеры и их преодоление.
4. Эффективные стратегии преодоления карьерных барьеров для женщин в бизнесе.
5. Психологические аспекты карьерного роста: как преодолеть внутренние барьеры.
6. Карьерные барьеры и их влияние на мотивацию сотрудников: теория и практика.
7. Роль наставников в преодолении карьерных барьеров.

#### **4.8. Темы докладов**

1. Влияние внешних карьерных барьеров на профессиональный рост сотрудников в современных организациях.
2. Теория «стеклянного «потолка»: гендерные и этнические барьеры в карьерном росте.
3. Карьерные барьеры в условиях цифровой трансформации.
4. Карьерные якоря и их влияние на профессиональное развитие.
5. Роль корпоративной культуры в преодолении карьерных барьеров.
6. Психологические барьеры карьерного роста: от неуверенности до страха неудачи.
7. Карьерные барьеры и стратегия преодоления: кейс-стадии успешных организаций.

## ГЛАВА V. КОНЦЕПЦИЯ КАРЬЕРНЫХ ЯКОРЕЙ

*Изучаемые вопросы:*

*Понятие карьерных якорей.*

*Виды карьерных якорей: техническая / профессиональная компетентность, управленческая компетентность / менеджмент, автономия / независимость, стабильность / безопасность, предпринимательство / творчество, служение другим, вызов.*

### 5.1. Понятие карьерных якорей. Виды карьерных якорей

Эдгар Шейн – американский психолог, профессор МТ, один из основоположников организационного поведения. Он ввел понятие «карьерный якорь» в 1970-х годах как результат изучения поведения специалистов, проходивших через внутренние и внешние карьерные выборы.

Карьерные якоря по Эдгару Шейну – это глубинные установки и предпочтения, которые формируются у человека в процессе его профессионального развития. Они определяют, какие задачи и роли будут наиболее комфортными, а также какие рабочие условия и типы организаций лучше всего подходят человеку. **Карьерный якорь** – это устойчивая совокупность мотивов, потребностей, ценностей и способностей, определяющая, что человек считает самым важным в своей карьере.

Каждый человек, по мнению Шейна, имеет один доминирующий якорь, который с течением времени практически не меняется и служит внутренним «компасом» при выборе работы, организации, профессии.

**Шейн выделяет восемь основных карьерных якорей:**

1. Техническая / Профессиональная компетентность – стремление стать экспертом в своей области.
2. Управленческая компетентность / Менеджмент – желание руководить и управлять командой, брать на себя ответственность.
3. Автономия / Независимость – важность свободы действий и самостоятельности в работе.
4. Стабильность / Безопасность – стремление к надежности и защищенности в работе.
5. Предпринимательство / Творчество – желание создавать что-то новое, быть инноватором.
6. Служение другим – желание помогать людям, быть полезным обществу.
7. Вызов – стремление к преодолению трудностей и решению сложных задач.
8. Интеграция стиля жизни – баланс между работой и личной жизнью, гармония в жизни.

По мнению Шейна, каждый человек имеет свои уникальные карьерные якоря, которые влияют на выбор профессионального пути и удовлетворение от работы

Рассмотрим каждый карьерный якорь подробнее.

**Технико-функциональный якорь** – профессиональная компетентность.

Специалист, которому очень нравится его профессия и который чрезвычайно заинтересован в том, чтобы быть хорошим специалистом в этой профессии, является примером человека с технико-функциональным якорем или ценностью. Такой человек будет мало интересоваться работой, предполагающей общее руководство, если только у него не будет возможности подробно изучить специальность. Человек технико-функциональной направленности обычно испытывает острую потребность в ощущении своей принадлежности к профессиональной ассоциации и гордится тем, что он умелый специалист-практик в своей области. Основные признаки человека с технико-функциональным якорем:

- желание быть экспертом в своей области (инженер, аналитик, программист и т. д.);
- стремится к совершенствованию знаний и навыков;
- работа ради интереса к предмету, а не ради статуса или власти;
- предпочтение вызывают технические, исследовательские или профессиональные задачи;
- возможный отказ от повышения, если оно отдаляет от «любимой работы».

Чтобы заинтересовать сотрудника, отличающегося технико-функциональной направленностью, руководитель должен:

- создавать для этого человека возможности, реализация которых обеспечит ему признание со стороны его коллег по профессии;
- постоянно обеспечивать ему возможности решения профессиональных задач по его специальности;
- продвигать этого человека по пути развития его карьеры, связанной с совершенствованием профессионального или технического мастерства, или предлагать ему вознаграждение, связанное с развитием именно такой карьеры, а не карьеры, связанной с общим руководством или лидерством.

**Менеджмент.** В отличие от специалиста технико-функциональной направленности, у сотрудника, имеющего склонность к общему руководству, сильная мотивация будет возникать в таких ситуациях, где он может выполнять функции, связанные с общим руководством. У такого человека потребность в принадлежности к своей исходной профессии, например, инженера-электротехника или специалиста по разработке компьютерных программ, практически отсутствует. Такой человек скорее стремится подниматься на все более высокие уровни организационного контроля и руководства.

Например, будучи членом команды проекта, такой человек может заинтересоваться:

- возможностью управлять каким-либо аспектом проекта;
- возможностью внести в работу команды систему и порядок;

- конкретными формами признания, такими как денежное вознаграждение, статус и звания, а также признанием менеджеров высшего звена, которое рассматривается специалистом как признак возможного продвижения по служебной лестнице в будущем.

**Автономия и независимость.** Сотрудник, движимый стремлением к независимости – это тот специалист, который всегда пытается все делать по-своему, в своем стиле и манере. Такой человек не нуждается во внешних структурных рамках помимо оценки того, достиг ли он поставленных целей и удалось ли ему при этом соблюсти поставленные сроки. Такой человек может испытывать трудности, работая в команде, поскольку он обычно предпочитает подходить к работе по-своему, и его часто считают игроком, не способным играть в команде.

Наилучшим способом сформировать мотивацию у человека, движимого стремлением к автономии, будет:

- дать задание, которое позволит ему действовать независимо при минимальном контроле;
- предложить такую работу, на которой он будет нести большую ответственность и сможет вести данный проект с начала и до конца;
- не назначать этого человека на выполнение таких функций, которые предполагают постоянное принятие групповых решений, а также на роли, предполагающие функции общего управления.

**Безопасность и стабильность.** В сегодняшнем постоянно меняющемся и непредсказуемом мире формирование мотивации у такого человека может оказаться проблемой для менеджера, поскольку этот член команды испытывает потребность в непрерывной и стабильной работе. Для такого сотрудника сохранение данного рабочего места на длительный срок часто является главной целью. Обычно такие специалисты стремятся работать в составе команды в правительственном секторе. Решение проблем, работа в новой роли и новаторские решения их не интересуют.

При формировании мотивации у таких членов команды следует делать упор на:

- назначение на более традиционные и менее рискованные роли;
- назначение на такие задания, которые они также смогут выполнять в новых проектах после завершения текущего проекта;
- участие в долгосрочных проектах, которые могли бы дать им возможность чувствовать себя «пристроенным» на достаточно долгий срок.

Можно ожидать, что такой член команды будет испытывать тревогу, когда проект будет близиться к своему завершению из-за неопределенности следующего назначения. Руководитель должен попытаться помочь ему в этой ситуации, активно работая с этим человеком для того, чтобы определить, каким будет его следующее назначение, и, если это возможно, показать ему, как его новое назначение будет связано со старым.

**Предпринимательство.** В зависимости от характера деятельности член команды с предпринимательской жилкой может быть для руководителя источником большой радости либо большой головной боли. Такой человек будет

стремиться создавать новые деловые предприятия и искать такую ситуацию, в которой вероятность разработать свое видение дела и затем воплотить его в реальность, была бы достаточно высокой. В ситуации командной работы такие люди работают наиболее эффективно, когда они могут применить рационализаторский и творческий подход. Они начинают испытывать беспокойство, выполняя рутинные или предсказуемые задания. Сотрудникам с предпринимательской жилкой подходят проекты, предполагающие создание новых продуктов вместе с другими участниками, или проекты, требующие творческого подхода к созданию союза с другим отделом или другими компаниями.

Наилучший способ сформировать мотивацию у такого человека будет заключаться в следующем:

- активно привлекать этого члена команды к разработке общей картины проекта, а также к работе на стадии запуска проекта;
- не назначать его на такую работу, которая ограничивает поле его работы и деятельности слишком узкими рамками.
- быстро переводить его на работу, связанную с запуском новых проектов и предприятий, по мере наступления стадии завершения текущего проекта, поскольку такой член команды вряд ли сможет эффективно выполнять функции, связанные с завершением дела.

**Служение – стремление быть полезным и преданность делу.** Такой человек стремится быть полезным в профессиональной деятельности, которая имеет для него личное значение и ценность. Люди с такими склонностями часто выбирают себе «помогающие» профессии, такие как медицина, обучение и консультирование. Независимо от выбора профессии такой человек стремится быть полезным или помогать другим.

Чтобы сформировать мотивацию у такого члена команды, его следует назначить на такую работу, где он сможет:

- оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим членам команды или участникам проекта;
- в ситуациях, когда клиент предъявляет жалобы и необходим такой человек, который хотел бы помочь и быть полезным;
- выполнять задания, которые они считают необходимыми для того, чтобы улучшить чью-то жизнь или помочь кому-то лучше исполнять свою работу или свой долг.

**Вызов.** Мотивировать такого сотрудника будет несложно. Внутреннее стремление такого человека состоит в том, чтобы решать такие задачи и выполнять такие обязанности, которые позволяют ему «размять мышцы» и оценить свои силы. Это классический пример человека с высоким уровнем внутренней мотивации, постоянно стремящегося испытывать себя, решая новые для себя профессиональные (и личностные) проблемы. Сотрудник с сильной потребностью в испытании сил может оказаться весьма неоднозначным «благом» для руководителя. Руководитель, безусловно, будет ценить человека, стремящегося решать сложные проблемы, в ситуациях, когда требуется доброволец, готовый взять на себя трудновыполнимую и рискованную задачу,

которые встречаются в любых делах. С другой стороны, когда такому сотруднику предлагаются выполнить более «земные», рутинные задания, это может оказаться проблемой для руководителя, поскольку этот член команды может утратить мотивацию и даже проявлять свое недовольство.

Что необходимо учитывать, принимая решение о том, как заинтересовать таких сотрудников:

- предлагать им как можно более разнообразные и, по возможности, новые назначения;
- изначально вести с ними беседы с целью определить, за какую еще работу они хотели бы взяться, которая могла бы стать для них пробой сил;
- помнить о том, что их можно использовать в критических ситуациях, когда необходим «герой» для того, чтобы спасти положение.

**Интеграция стилей жизни.** Эта ценность не противоречит активному участию в профессиональной работе, однако она говорит о том, что для такого сотрудника главный жизненный приоритет будет состоять в том, чтобы жить в соответствии с тем, что он считает идеальным стилем жизни. Эта концентрация на стиле жизни может говорить о том, что для них ценно их личное время и что выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать у них времени, которое они считают личным. Для такого человека главное – это баланс между работой и личной жизнью. Такой человек будет высоко ценить организационную гибкость работы, т. е. гибкий рабочий день или использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы.

Формирование мотивации у такого человека – это простая задача, для этого нужно обеспечить ему возможность:

- выполнять такие задания, у которых есть четкие начало и конец и которые не будут регулярно занимать его личное время;
- участвовать в выполнении таких функций, которые не требуют частых и/или длительных командировок или переезда в другие географические области;
- работать неполный рабочий день, что будет давать ему возможность сочетать работу со своими личными увлечениями.

## **5.2. Тестовые разработки Эдгара Шейна «Якоря карьеры»**

В представленном ниже тесте содержатся утверждения, к которым необходимо выразить согласие или несогласие по шкале:

- **5** – совершенно согласен
- **4** – скорее согласен
- **3** – нейтрально / затрудняюсь
- **2** – скорее не согласен
- **1** – совсем не согласен

Запишите ваши баллы рядом с каждым утверждением. В конце произведите суммирование по каждому якорю.

1. Профессиональная компетентность

- 1) Мне важно быть признанным экспертом в своей области.
- 2) Я получаю удовольствие от совершенствования профессиональных навыков.
- 3) Хочу быть лучшим в том, что делаю.
- 4) Для меня важно продолжать обучение в своей специальности.
- 5) Работа должна позволять применять мои знания на практике.

**Сумма баллов:** \_\_\_\_ /25

2. Управленческое мастерство (менеджмент)

- 6) Я хочу руководить людьми и проектами.
- 7) Мне нравится решать проблемы на уровне организации.
- 8) Я стремлюсь к повышению по карьерной лестнице.
- 9) Для меня важна власть и влияние.
- 10) Я хочу участвовать в стратегических решениях компании.

**Сумма баллов:** \_\_\_\_ /25

3. Автономия / независимость

- 11) Я хочу самостоятельно определять, как и когда работать.
- 12) Мне важно быть свободным от контроля и формальностей.
- 13) Я не приемлю жестких рамок и указаний.
- 14) Я готов отказаться от высокооплачиваемой работы ради свободы.
- 15) Мне важно работать в своем ритме и стиле.

**Сумма баллов:** \_\_\_\_ /25

4. Стабильность / безопасность

- 16) Мне важно иметь постоянную, защищенную работу.
- 17) Я ценю гарантии, социальный пакет, пенсию.
- 18) Я не люблю рисковать карьерой.
- 19) Предпочитаю надежную работу, даже если она не очень интересна.
- 20) Я готов оставаться на одном месте ради стабильности.

**Сумма баллов:** \_\_\_\_ /25

5. Служение (преданность делу, альтруизм)

- 21) Я хочу, чтобы моя работа приносила пользу другим.
- 22) Для меня важно помогать обществу.
- 23) Я готов работать за меньшие деньги ради миссии.
- 24) Я стремлюсь изменить жизнь людей к лучшему.
- 25) Мне важно чувствовать, что я делаю доброе дело.

**Сумма баллов:** \_\_\_\_ /25

6. Вызов

- 26) Я люблю задачи, требующие напряжения всех сил.
- 27) Меня вдохновляют конкуренция и соперничество.
- 28) Мне быстро становится скучно без вызовов.
- 29) Я стремлюсь к работе, где нужно преодолевать трудности.
- 30) Я чувствую себя живым, когда решаю сложные проблемы.

**Сумма баллов: \_\_\_\_\_ /25**

**7. Интеграция стилей жизни**

- 31) Для меня важно, чтобы работа не мешала личной жизни.
- 32) Я не готов жертвовать семьей ради карьеры.
- 33) Хочу совмещать работу, хобби и отдых.
- 34) Я стремлюсь к балансу между трудом и жизнью.
- 35) Работа – только часть моей жизни, не главное.

**Сумма баллов: \_\_\_\_\_ /25**

**8. Предпринимательство**

- 36) Я мечтаю создать что-то свое – бизнес или проект.
- 37) Мне нравится запускать новое с нуля.
- 38) Я хочу быть независимым владельцем, а не наемным работником.
- 39) Меня вдохновляет возможность воплощать свои идеи.
- 40) Я готов рисковать ради создания нового дела.

**Сумма баллов: \_\_\_\_\_ /25**

Подсчет результатов:

Якорь карьеры	Баллы (макс. 25)
1. Профессиональная компетентность	
2. Управленческое мастерство	
3. Автономия / независимость	
4. Стабильность / безопасность	
5. Служение / преданность делу	
6. Испытание / вызов	
7. Интеграция стиля жизни	
8. Предпринимательское творчество	

**Результаты тестирования:**

- Максимальный балл в одном из якорей (или двух) указывает на ваш карьерный якорь.
- Если два-три якоря набрали близкие высокие баллы (например, 22–25), они могут совместно определять ваши карьерные ценности.
- Низкие баллы показывают, что эти мотивы для вас малозначимы.

### **5.3. Выводы**

Концепция карьерных якорей Эдгара Шейна представляет собой важный теоретико-прикладной инструмент в сфере управления человеческими ресурсами, карьерного консультирования и личного самоопределения. Она помогает глубже понять, что действительно мотивирует человека в профессии, какие внутренние ценности определяют его карьерный выбор и поведение в организации.

Карьерный якорь – это не просто интерес или цель, а устойчивое внутреннее ядро, формирующееся на стыке способностей, мотивации, жизненного опыта и самооценки. Знание своего якоря позволяет человеку осознанно выстраивать профессиональный путь, избегать выгорания и разочарований, а организациям – более эффективно управлять талантами и персоналом.

Современные условия труда, цифровизация и гибкие формы занятости делают концепцию Шейна особенно актуальной в XXI веке, позволяя адаптировать подход к карьере под реальные ценности и потребности людей. Понимание своих карьерных якорей – важный шаг к профессиональной самореализации и удовлетворению от труда.

#### **5.4. Контрольные вопросы**

1. Что такое карьерный якорь в понимании Э. Шейна?
2. Какие компоненты входят в структуру карьерного якоря?
3. В чем заключается отличие карьерного якоря от профессиональных интересов или временной мотивации?
4. Назовите и кратко охарактеризуйте все восемь карьерных якорей по Шейну.
5. Какие особенности присущи людям с якорем «Профессиональная компетентность»?
6. Чем якорь «Автономия / независимость» отличается от якоря «Предпринимательское творчество»?
7. В чем специфика карьерных решений людей с якорем «Служение»?
8. Каковы ключевые черты якоря «Стабильность / безопасность»?
9. Какие последствия могут возникнуть, если работа не соответствует карьерному якорю человека?
10. Может ли у человека быть более одного якоря? Обоснуйте ответ.

#### **5.5. Тест по теме «Карьерные якоря Эдгара Шейна»**

1. Что такое «карьерный якорь» по Эдгару Шейну?
  - а) Уровень заработной платы, обеспечивающий стабильность
  - б) Психологический профиль личности
  - в) Устойчивая система ценностей, определяющая карьерные предпочтения
  - г) Конкретная профессия, соответствующая интересам
2. Сколько карьерных якорей выделил Эдгар Шейн?
  - а) 5
  - б) 7

в) 8  
г) 10

3. Какой якорь связан со стремлением быть признанным экспертом в своей области?

- а) Стабильность
- б) Испытание
- в) Профессиональная компетентность
- г) Менеджмент

4. Что характеризует якорь «Автономия»?

- а) Желание управлять людьми
- б) Желание работать самостоятельно и независимо
- в) Стремление помогать другим
- г) Стремление к материальной стабильности

5. Какой якорь отражает стремление к стабильной занятости и социальной защищенности?

- а) Профессиональная компетентность
- б) Автономия
- в) Стабильность / безопасность
- г) Испытание / вызов

6. Какой якорь наиболее характерен для предпринимателей и стартаперов?

- а) Предпринимательское творчество
- б) Менеджмент
- в) Служение
- г) Стабильность

7. Какой якорь свойственен людям, стремящимся к гармонии между работой и личной жизнью?

- а) Испытание
- б) Стабильность
- в) Интеграция стиля жизни
- г) Автономия

8. Какой якорь побуждает человека жертвовать материальными выгодами ради помощи другим?

- а) Предпринимательство
- б) Служение
- в) Менеджмент
- г) Профессионализм

9. Может ли у человека быть более одного карьерного якоря?

- а) Нет, только один

- б) Да, но всегда один доминирует
- в) Да, все равны
- г) Только при смене профессии

10. Какой метод используется для определения карьерного якоря?

- а) IQ-тест
- б) Опросник Шейна
- в) Резюме-анализ
- г) Методика MBTI

**Ответы:**

1 – в, 2 – в, 3 – в, 4 – б, 5 – в, 6 – а, 7 – в, 8 – б, 9 – б, 10 – б.

## **5.6. Задачи**

**Задача 1.**

Перед вами краткие описания работников. Определите карьерный якорь каждого из них.

- а) Дмитрий основал собственную мастерскую мебели. Он любит разрабатывать новые модели и управлять всеми процессами сам.
- б) Елена работает в государственной структуре. Она ценит стабильность, пенсию, предсказуемость.
- в) Артем работает в НКО. Он готов работать за скромную зарплату, если видит, что помогает людям.
- г) Софья – маркетолог. Для нее важно совмещать работу, путешествия и спорт. Она выбирает гибкий график и проекты по интересам.

Определите, какой якорь соответствует каждому персонажу (предпринимательство, стабильность, служение, интеграция стиля жизни).

**Задача 2.**

В HR-отдел поступили заявки от четырех сотрудников на участие в программе карьерного роста. У каждого свои ценности и ожидания от будущего. Алина: «Мне важно, чтобы работа позволяла гармонично совмещать ее с заботой о ребенке и занятиями йогой». Максим: «Меня интересует только продвижение вверх. Я хочу влиять, управлять, принимать стратегические решения». Алла: «Хочу открыть свое дело – у меня уже есть идеи, но пока не хватает ресурсов». Павел: «Главное – стабильность: я здесь 12 лет, и не хочу рисковать».

Определите карьерные якоря каждого сотрудника. Предложите индивидуальную стратегию развития для каждого с учетом их мотивации.

## **5.7. Темы рефератов**

1. Карьерные якоря Эдгара Шейна: теория, структура и развитие концепции.
2. Типология карьерных мотивов в современных условиях труда.
3. Сравнительный анализ: карьерные якоря Шейна и типологии мотивации.
4. Профессиональное самоопределение и роль ценностных ориентаций личности.
5. Карьерные якоря в эпоху цифровизации и удаленной работы.
6. Использование концепции карьерных якорей в профориентационной практике.
7. Проблема карьерного конфликта: когда работа не соответствует якорю.
8. Якоря карьеры как инструмент в управлении талантами и кадровом резерве.
9. Роль карьерных якорей в построении женской карьеры: гендерный аспект.
10. Карьерные стратегии поколения Z: есть ли новые якоря?

## **5.8. Темы докладов**

1. Что такое карьерный якорь и зачем его знать каждому?
2. 8 карьерных якорей по Э. Шейну: от професионала до предпринимателя.
3. Автономия и лайфстайл: якоря нового времени?
4. Карьерные якоря и выгорание: как избежать ошибок выбора.
5. Как HR-специалист может использовать карьерные якоря на практике.
6. Служение как смысл карьеры: профессиональные пути людей с альтруистическим якорем.
7. Может ли якорь меняться? Дискуссия об изменчивости мотивации.
8. Как построить карьеру, соответствующую своему якорю: практические советы.
9. Карьерные якоря как инструмент самопознания и осознанного выбора профессии.
10. Роль карьерных якорей в адаптации молодых специалистов на рынке труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее учебное пособие представляет собой краткое изложение ключевых положений учебной дисциплины «Планирование карьеры и основы лидерства». Основной задачей данного курса является формирование у обучающихся целостного представления о современных подходах к профессиональному самоопределению, о механизмах построения и развития карьеры, а также о возможностях личностного и профессионального роста в различных отраслях.

Пособие ориентировано на практическое применение теоретических знаний, освоение которых позволит студенту не только осознанно выстраивать индивидуальную траекторию карьерного развития, но и адаптироваться к требованиям быстро меняющейся профессиональной среды.

Материал структурирован таким образом, чтобы обеспечить студенту возможность самостоятельного освоения терминологии, основных концепций, моделей, этапов карьерного пути, а также навыков самодиагностики и стратегического планирования.

Следует отметить, что сфера труда и карьерных стратегий в условиях цифровой экономики и глобальных трансформаций продолжает стремительно развиваться. В этой связи авторам пособия представляется важным рекомендовать студентам не ограничиваться изложенным материалом, а стремиться к постоянному саморазвитию, следить за тенденциями рынка труда и активно использовать доступные ресурсы для совершенствования собственных профессиональных компетенций.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 382 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560022> (дата обращения: 23.10.2025).
2. Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 178 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/561273> (дата обращения: 16.10.2025).
3. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 322 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560175> (дата обращения: 09.10.2025).
4. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 378 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/512742> (дата обращения: 02.10.2025).
5. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 233 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/565320> (дата обращения: 22.10.2025).
6. Елисеева, Л. Я. Педагогика и психология планирования карьеры : учебник для вузов / Л. Я. Елисеева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 242 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/563737> (дата обращения: 03.10.2025).
7. Зеер, Э. Ф. Психология профессионального развития : учебник для вузов / Э. Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 234 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/565212> (дата обращения: 07.10.25)
8. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 372 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560285> (дата обращения: 14.10.25)
9. Зуб, А. Т. Управленческая психология : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 372 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560693> (дата обращения: 12.10.2025).
10. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для вузов / В. А. Ильин. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 311 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560347> (дата обращения: 19.10.2025).
11. Ильин, В. А. Организационная диагностика. Методология и базовые техники : учебник для вузов / В. А. Ильин, Е. В. Звонова ; под общей редакцией В. А. Ильина. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 135 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/575037> (дата обращения: 18.10.2025).
12. Исаева, О. М. Управление талантами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, О. В. Мондрус. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 182 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/579597> (дата обращения: 17.10.2025).

13. Корягина, Н. А. Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 378 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/565555> (дата обращения: 08.09.2025).
14. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 278 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560367> (дата обращения: 19.09.2025).
15. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 291 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/568047> (дата обращения: 10.10.2025).
16. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – URL : <https://urait.ru/bcode/568766> (дата обращения: 17.09.2025).
17. Кочеткова, А. И. Управление структурным подразделением : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 314 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/569041>
18. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 507 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 22.09.2025).
19. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, С. Ю. Савинова, О. М. Исаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 299 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/561271> (дата обращения: 17.10.2025).
20. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / под редакцией С. А. Баркова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 453 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/536102> (дата обращения: 20.10.2025).
21. Почебут, Л. Г. Психология социальных общностей : учебник для вузов / Л. Г. Почебут. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 246 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/562994> (дата обращения: 29. 09.2025).
22. Пряжников, Н. С. Профориентология : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 405 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560407> (дата обращения: 18.10.2025).
23. Психология управления персоналом : учебник для вузов / под общей редакцией Е. И. Рогова. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 350 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/536223> (дата обращения: 14.09.2025).
24. Раменник, Д. М. Тренинг личностного роста : учебник и практикум для вузов / Д. М. Раменник. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 136 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/561475> (дата обращения: 08.10.2025).
25. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 280 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/566231> (дата обращения: 08.09.2025).

26. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда : учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 243 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/565656> (дата обращения: 11.09.2025).

27. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 429 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560203> (дата обращения: 12.10.2025).

28. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560463> (дата обращения: 17.10.2025).

29. Спивак, В. А. Лидерство. Практикум : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 361 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560181>

30. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 207 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/559740> (дата обращения: 16.09.2025).

31. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/559881> (дата обращения: 07.10.2025).

32. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 406 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/560094> (дата обращения: 06.10.2025).

33. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 203 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/563406> (дата обращения: 05.10.2025).

34. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 203 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/562320> (дата обращения: 11.10.2025).

35. Чеберко, Е. Ф. История предпринимательства : учебник и практикум для вузов / Е. Ф. Чеберко. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 136 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/561498> (дата обращения: 28.09.2025).

36. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 187 с. – URL : <https://urait.ru/bcode/564125> (дата обращения: 06.10.2025).

Учебное издание

**Александра Игоревна Соболевская**

# **Планирование карьеры и основы лидерства**

## **Отдельные лекции**

### **Часть I**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор А. А. Чернышева  
Техн. редактор М. Д. Баранова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:  
электронное устройство с программным обеспечением  
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: [http://publish.sutd.ru/tp\\_get\\_file.php?id=202016](http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016), по паролю.  
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 23.10.2025 г. Рег.№ 5093/25

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД  
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.