



Высшая школа экономики

Институт практической психологии

# Теории карьерного менеджмента

Наталья Григорьева



## ЧАСТЬ 2.

Основные теории карьер 7-12.

7. Крумбольтц. Теория шансов Стэнфордского университета.

8. Эрминия Ибарра. Искусство смены карьер

9. Николсон. Карьера переходов

10. Такахаши. Карьера компетенций

11. Канаи Су. Дизайн Карьеры и карьерный дрифт.

12. Хирамото. Видение и ценности.



## Джон Д. Крумболтц



John D. Krumboltz, PhD is Professor of Education and Psychology at Stanford University.

**Джон Д. Крумбольц - американский психолог, внесший важный вклад в области карьерного консультирования и профессиональной ориентации. Он внес значительный вклад в развитие области психопедагогике через свою программу DECIDES.**

Дж. Крумболтц в 1965 году выделил шесть основных этапов принятия решений:

- 1) сбор возможных вариантов решения. На первом этапе задачей человека становится сбор как можно большего их числа - глобальных и частных, реальных и нереальных, имеющих под собой основу и не имеющих.
- 2) сбор информации по каждому варианту решения. Чем полнее будет собранная информация, тем с большей уверенностью можно будет принять или отвергнуть путь решения проблемы.
- 3) исследование шансов успешности в каждой альтернативе. На этом этапе человек ищет ответ на вопрос «могу ли я на деле осуществить данный вариант?»
- 4) связь каждой альтернативы с целями и ценностями человека. Иногда наиболее успешный путь решения конкретной проблемы не соответствует общим принципам человека, его этическим нормам или жизненным целям.
- 5) разработка конкретного плана действий и определение факторов, способствующих и препятствующих данному варианту решения проблемы.
- 6) формулировка плана действий для новых возможностей и нового развития. Это очень важный этап принятия решения. Человек должен всегда иметь перспективные цели.



**Теория (7) Шансов  
Стэнфордского  
университета (автор  
J.D.Krumboltz)**

**Удача не случайна, она создается на основе содержимого ваших действий которые влияют на соответствующий карьерный шанс**

**Ключ первый: Шанс создать карьеру**

**ВОЗМОЖНОСТЬ OPPORTUNITY:**  
творческие возможности хранения ключа создания возможностей карьерного роста для себя

**САМОРАЗВИТИЕ SELF:** самоанализ, чтобы собрать информацию о себе

**ВЫБОР OPTION:**  
коллекция выбора, чтобы собрать информацию о потенциале для профессионального развития

**СООТВЕТСТВОВАТЬ MATCH:** принятие решений выбора работы или компанию выбрать наиболее подходящий вариант для меня

**ДЕЙСТВИЯ ACTION:**  
действие предпринять конкретные действия в выбранной профессии

**1. Любопытство  
CURIOSITY**

**Не ограничиваться в своем интересе профессиональными областями знаний, старайтесь расширить свой кругозор в во многих областях.**

**2. Стабильность  
PERSISTENCE**

**Если Вы выбрали направление, так идите по нему. Дорогу карьеры осилит только идущий**

**3. Оптимизм  
OPTIMISM**

**Чтобы с вами не случилось , только вера в успех приведет вас к нему. Пессимист не когда не построит надежную карьеру**

**5. Принятие рисков  
RISK TAKING**

**Неприятности могут случится, от них ни кто не застрахован. Но если бояться риска, то не дойдешь до конца. Риска надо не бояться , а заранее его по возможности предугадать.**

**4. Гибкость  
FLEXIBILITY**

**Актуальность не только для карьеры, но и жизни позволяет поддерживать открытый к изменениям ум. Постоянный поиск новых решений в строительстве карьеры – это ключевое**

**слово.**

**Ключ второй:  
Вероятность  
шанса в  
карьере**





## Теория (8) Ибарра (Ibarra )



Эрминия Ибарра - профессор, преподаватель организационного поведения в INSEAD, Франция. Преподает на программах MBA и повышения квалификации руководителей. До прихода в INSEAD в 2002 году тринадцать лет работала в Гарвардской школе бизнеса.

Эрминия Ибарра представляет новую модель смены карьеры. Общепринятое мнение: сначала нужно понять, чего хочешь, а уж потом действовать. Ибарра утверждает, что все нужно делать с точностью до наоборот. Знание в карьере - результат действий и экспериментов. Переход к новой карьере - не ровная дорога к заранее определенной идентичности, а извилистая тропинка, идя по которой, мы примеряем множество возможных «Я».

***«Человек, который почувствовал ветер перемен, должен строить не щит от ветра, а ветряную мельницу».***

**Эрминия  
Ибарра**





Ибарра утверждает об запаздывании предложений от «экспертов по карьере». Связано это с тем что консультанты должны сначала знать, что консультируемый собирается сделать, прежде чем предложить вариант, при котором он сможет действовать. Ибарра утверждает, что такой совет консультанта всегда отстает. Понимание направления действий является результатом работы и экспериментов консультируемого. Переход карьеры - это не прямой путь к определённой идентичности, а кривое путешествие, по которому консультируемый пытается найти множество возможных «я», кем бы он мог быть в будущем.

Основываясь на своих глубоких исследованиях карьеры профессионалов и менеджеров Ибарра считает в строительстве, как активном процессе карьерного переосмысления, можно использовать три способа «рабочей идентичности»:

- Эксперимент с новой профессиональной деятельностью,
- Взаимодействие в знакомстве с новыми людьми
- Осознание того, что происходит с нами в свете новых возможностей.



**Модель смены карьеры Иббара  
Три способа «профессиональной  
идентификации»:**

**Задание: Ответьте на вопросы выбрав  
на шкале «нужную» цифру»**



## 2.7. Модель смены карьеры Иббара

Три способа «профессиональной идентификации»:

а. Любители вы эксперименты с новыми видами профессиональной деятельности? В каждой строке отметьте любым знаком (галочкой, крестиком) Ваш выбор.

Не люблю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Люблю
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	-------

б. Любители вы взаимодействие с новым кругом знакомых?

Не люблю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Люблю
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	-------

с. Любители вы осуществлять поиск смысла в происходящем в свете возникающих возможностей?

Не люблю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Люблю
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	-------

д. Готовы ли вы к тому, что будет завтра?

Не готов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Готов
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	-------



Контактные данные профессора Найджела Николсона

адрес электронной почты: [nnicholson@london.edu](mailto:nnicholson@london.edu)

Организационное поведение  
Лондонская школа бизнеса  
Риджентс-парк  
Лондон NW1 4SA  
Великобритания

Тел: +44- (0) 20-7000-8925  
Факс: +44- (0) 20-7000-8901

Занимаясь исследованием вопросов лидерства Найджел Николсон заметил, что успешные люди рассматриваются карьеру переходов с учетом новых условий занятости, наряду с мобильностью перемещения по всему миру.

При этом он считает, что побуждением для лидеров в построении карьеры является потребности в:

- €Целевых изменениях - переход от одного набора задач (функционала) к другому набору (функционалу) в той же самой должности и таким же адресом (например, комбайнер, который переключается на посадку и выращивание зерновых, но при этом он все равно сельскохозяйственный рабочий);
- €Статусе - изменение в работе, у того же работодателя или у другого работодателя на тоже место, но лишь с небольшим сдвигом в трудовых обязанностях (например, секретарь переводящийся в другой отдел в рамках одной компании или устраивающийся в другую компанию с аналогичным функционалом);
- Род занятий изменения - переход от одного набора функций на другой набор функционала, при этом рабочие обязанности могут включать в себя новые настройки работы (например, фермер становится рабочим на заводе).



## Теория (9) **Николсона** (Nicholson)

В этом исследовании рассматриваются карьеры переходов с учетом новых условий, наряду с мобильностью людей по всему миру. Николсон обратил внимание на существование различных настроек в карьере, когда люди могут сделать новую карьеру в связи с их нахождением в новой среде.

1. Переходный процесс является циклическим и непрерывным.

2. Люди должны выйти на рынок труда для совершения адекватных изменений в карьере

3. Возобновление отношений с рынком труда, что в свою очередь требует принятия всех условий взаимодействия с ним

4. Процесс переопределения человека с рынком труда осуществляется через 4х фазный цикл

1. Подготовка (процесс ожидания и предвосхищения предстоящих перемен).

2. Столкновение (переживание и осознание произошедших перемен после вступления в новую должность)

3. Приспособление (последующее личное и служебное развитие, которое направлено на то, чтобы снизить несоответствие новой должности).

4. Стабилизация (устойчивая связь между личностью и профессиональной ролью).



## **Модель карьеры переходов с учетом новых условий**

**Задание:**

**Определите,  
что более характерно для вашего выбора?**



## Поддержка карьеры сотрудников с точки зрения самостоятельного управления карьерой или почему важно поддерживать автономную карьеру



Университет Кейо  
Высшая школа медиа  
и управления, профессор  
Г-н Ш. Такахаши

Поддержка автономии строительства Карьер на предприятии- это тенденция, которая началась в 1990-х годах в США. Важность ее возрастает с увеличением также в социальной составляющей карьерного строительства. Усиление конкурентной борьбы способствует распространению общей тенденции к снижению издержек производства, чтобы таким образом добиться преимущественного положения по отношению к конкурентам.

В результате предприятия сокращают персонал и в погоне за устойчивостью на рынке труда персонал переходит к личной заботе о своей карьере т.е. в категорию автономных карьеристов

Лаборатория карьерных ресурсов Кейо SFC, с момента ее создания в 2000 году, работает над этой проблемой.



## Теория (10) Шинсуки Такахаши (Shunsuke Takahashi )

Японские компании должны принять футбольный стиль управления, чтобы выиграть в изменчивой бизнес-среде, декларирует Takahashi, 47-летний профессор университета Кейо Высшая школа информации и управления, в своей недавней книге " Не бойтесь программно-целевого управления »).



Шинсуки Такахаши  
(Shunsuke Takahashi )  
Основатель теории программно-целевого управления



Управление организацией в "футбольном стиле", означает то что члены команды работают автономно и гибко. Ведь в футболе даже защитники могут принимать удары по воротам

Футбол как метафора, но она является частью теории программно-целевого управления. ПЦУ – это понятие шире и больше, чем производительность труда. Высоко мотивированным и компетентным работникам следует уделять большее внимания перед постановкой им конкретной задачи, вне зависимости от их возраста и стажа работы в компании. Задачи стоящие перед работником должны быть оценены с 3-х сторон: на сколько компетентен? на сколько мотивирован? на сколько оплата труда работника соответствует поставленной задаче?

*Оплата за труд фирма решает, какой менеджер берет на себя ответственность о том, что проекты нужны компании, выслушав презентацию каждого претендента. Директора вербуют потенциальных лидеров команды внутри компании, которые в свою очередь должны вербовать членов группы из числа сотрудников. Таким образом, работники могут работать гибко и спонтанно, в зависимости от их компетенции и мотивации.*



## **Модель Футбольный стиль управления**

**Задачи, стоящие перед вами в текущей работе, оцените с 3-х сторон:**

- 1) на сколько вы компетентны?
- 2) на сколько мотивированы?
- 3) на сколько оплата труда работника соответствует поставленной задаче?



В настоящее время,  
профессор Университета  
Кобе Высшей школе бизнеса.  
Специалист в области  
исследования основной,  
лидерство, создание сетей,  
мотивации и карьеры, тема  
тесно связана с  
человеческими проблемами  
среди бизнес-  
администрирования

Размышление о карьере очень тяжелая работа. Это не очень здоровая ситуация, когда каждый день человек думает: «Какую работу я хочу делать?»

Остановившись на важной вехе и сделав свой выбор, надо работать над повседневной работой и жизнью. Другими словами, под вехой я понимаю запланированное событие, но, если нет планов, я буду использовать карьерные дрифты и случайные события, как возможность расширить свои карьерные возможности.

Эта идея поддерживается Теорией шансов Крумболтса и теорией доктора Иббары.

Причины, по которым карьерный дизайн, как и карьерный дрифт, очень важны:

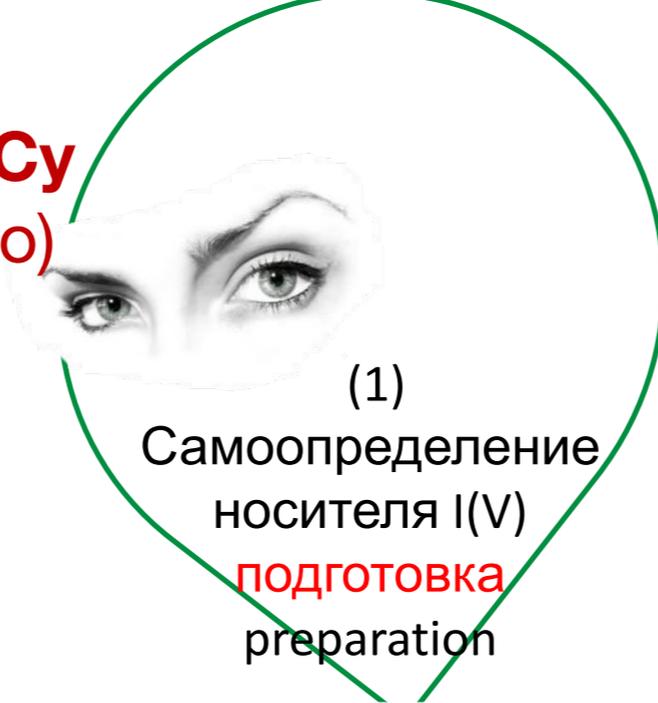
- Я не могу проектировать ничего на 20 или 30 лет. Я не знаю, как идти. Вот почему, когда вы собираетесь запланировать себе путь на несколько лет, вы должны тщательно проектировать себя, как специалиста.

Если я не могу проектировать веху, то все равно будет дрейфовать.

- Если вы создадите только веху и почувствуете нужное направление и мечты, у которых велики риски в неопределенности, вы можете встретить определенный контракт с жизнью, и решите оставить все как есть.



Теория (11)  
**Хироши Канаи Су**  
 (Hiroshi Kanai Soo)

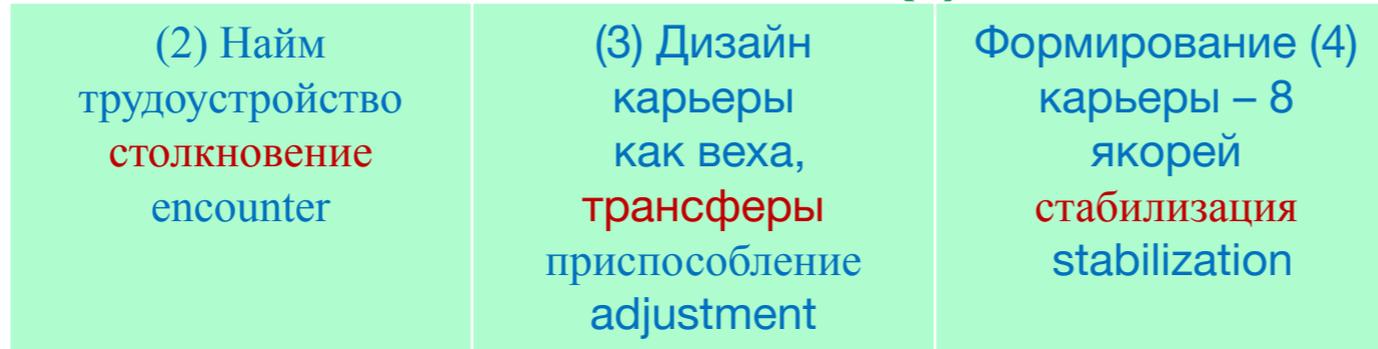


(1)

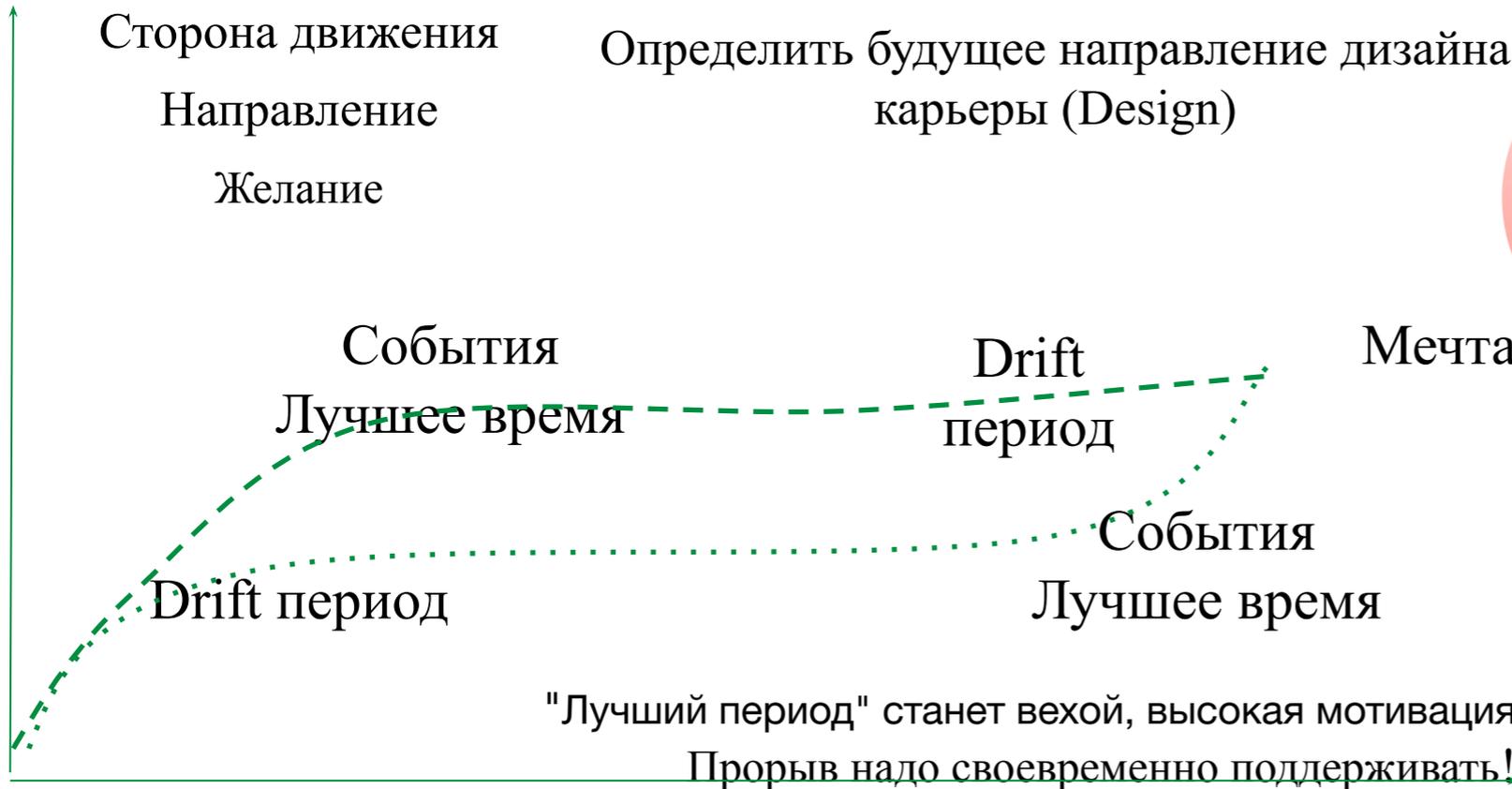
Самоопределение  
 носителя I(V)

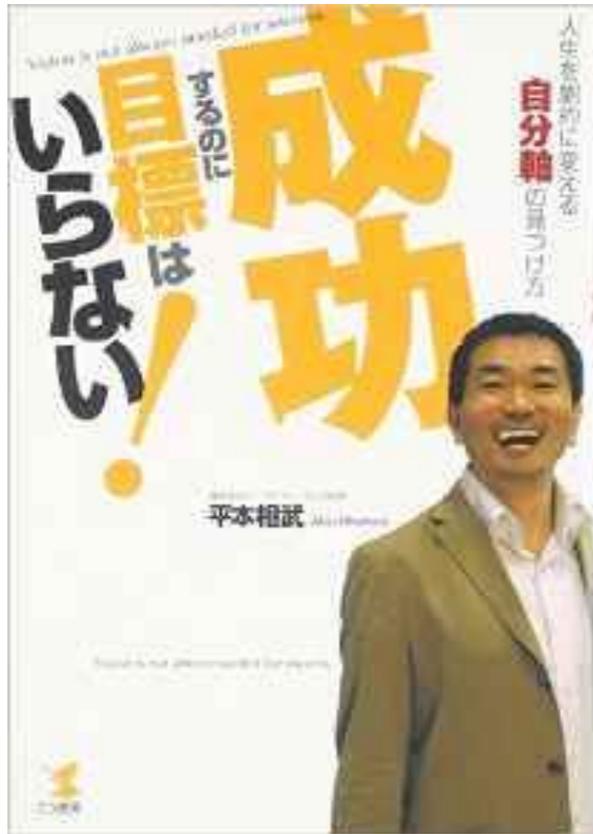
**ПОДГОТОВКА**  
 preparation

Управление карьерой с точки зрения человека - это переход от одного очень важного события к другому через вехи в поиске работы, смены деятельности и других изменениях в карьере (milestone)



Вы уверены что хотите дрейфовать (Drift)?





**Такеши  
Хирамото  
(Takeshi  
Hiramoto)**

1965 родился в городе Кобе, окончил магистратуру Токийского университета. В специальной школе преподаватель психологию, а также служил в качестве консультанта для исследовательских групп управления в здравоохранении. 1997 в США, в университете Института Чикаго (Школа профессиональной психологии) получил степень в психологии и специализацию в экзистенциальном консультировании.



# Теория фаз (12) Такеши Хирамото (Takeshi Hiramoto) Для того, чтобы построить свою карьеру надо Я (личность и ценность)

Теория (7) шансов, поддерживает тип ценностей в Европе и США доктора Дж. Крумбольтца

Я-КОНЦЕПЦИЯ Карьерный Коучинг

Теория фаз «Я»: vision and values  
**Vision** - видение, дальновидность  
**Values** - ценить себя, дорожить собой

	Vision	Values
Один	«Цель» для карьериста не требуется, но если она есть..... то она может его мотивировать	
Два	При выяснении вопроса «что делал /сделал/будешь делать?» как нормы поведения и суждения, не плохо определить отношение к вопросу «Как (каким образом)?»	
Три	"Все?" Знаю то, что я хороший, но ..... вот здесь .....я плохой	
Четыре	Существует четыре уровня отношения к жизни: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Жизнь существует и вне работы</li> <li>• Жизнь не существует вне работы</li> <li>• Компания и должность - приходят и уходят, но сейчас это моя текущая жизнь</li> <li>• Работа – это проект, который имеет цель, сроки и конкретные мои ресурсы</li> </ul>	
Пять	Как мне встать перед вопросом «что делать?»	
Шесть	Как контролировать зону влияния. Какие личные вопросы и какие для компании вы решаете	
Семь	Стать своим и единственным в своем роде для компании, чтобы найти ответ на вопрос «Что вы сейчас представляете?»	



## ИНСТИТУТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ НИУ ВШЭ

Москва, Трифоновская ул., 57 стр.1

+7 (903) 961-55-20 | [ipp@hse.ru](mailto:ipp@hse.ru)

<http://ipp.hse.ru>