

БИЗНЕС ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СОЦИОЛОГИИ

Карьера сотрудников российских бизнес-организаций как социальное явление: опыт эмпирического исследования¹

А.Г. ЭФЕНДИЕВ, Е.С. БАЛАБАНОВА, П.С. СОРОКИН

Статья, основанная на результатах стандартизованного опроса 509 руководителей нижнего и среднего уровня в 80 российских бизнес-организациях 14 отраслей в 8 федеральных округах РФ, посвящена изучению карьеры сотрудников отечественных бизнес-организаций. Авторы делают вывод о преобладании материалистических доминант в карьерной мотивации большинства руководителей и выделяют 4 типа мотивации карьеры. Вводится понятие карьерных культур организации, предлагается их типология и выявляется противоречие между «достиженческими» и «недостиженческими» условиями успеха, задаваемыми организационной культурой. Сквозь призму социально-профессиональных характеристик «успешных» респондентов анализируются условия успешной карьеры руководителей в российских бизнес-организациях. К важнейшим из них, по мнению авторов, относятся молодой возраст, инициативность, высокие трудовые нагрузки, развитие узкоспециализированных профессиональных навыков, а также более высокая степень лояльности к руководству.

Ключевые слова: карьера, карьерная мотивация, факторы карьерного успеха, удовлетворенность карьерой, бизнес-организации, руководители, социальная организация фирмы

Социальные факторы функционирования и развития современных российских бизнес-организаций представляют особый интерес для научного анализа с точки зрения объяснения причин успехов или неудач российской экономики. Весьма вероятно, что важный барьер для развития общества на пути инноваций и интенсивной модернизации находится в социально-культурной области: в тех принципах, правилах и нормах социального взаимодействия, которые сложились в отечественных компаниях, их общественном устройстве. В этом контексте высокую значимость приобретает изучение социальных характеристик карьерного продвижения

¹ Настоящая статья является промежуточным результатом выполнения исследовательского проекта «Социальные факторы и механизмы карьерного продвижения руководителей в российских бизнес-организациях» (№ 11-04-0037), поддержанного в рамках конкурса Программы «Научный фонд ГУ-ВШЭ» «Учитель-Ученики» 2011–2012 гг. (руководитель проекта: д.ф.н., проф. А.Г. Эфендиев).

в бизнес-организациях: какие сотрудники и благодаря каким факторам получают карьерное продвижение в российских фирмах? Какова социальная природа карьерного роста в отечественном бизнесе внутри самих фирм?

В предыдущей статье в журнале «Мир России» [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2010] мы попытались описать сферу вхождения индивида в бизнес-организацию (механизмы и практики трудоустройства) на основе нашего исследования 80 бизнес-организаций, проведенного в 2008 г. Результаты показали высокую значимость протекции для трудоустройства, в том числе необоснованной, а также явно недостаточную развитость «достиженческих» начал (в особенности для отдельных категорий сотрудников). Настоящая статья посвящается такому значимому пласту социальной жизни современных российских бизнес-организаций как карьерное продвижение сотрудников и в первую очередь руководителей.

Карьера – это не только механизм индивидуальной вертикальной социальной мобильности в фирмах. Прежде всего, карьера – это глубинный массовый социальный процесс, регулирующий социальную стратификацию общества, а также связанный с ним стержневой социальный институт, обладающий во многом до- и надындивидуальной логикой, характеризующийся чертами устойчивости, регулярности, освященный ореолом «так принято», «так следует поступать». В зависимости от того, какие индивиды и социальные группы, носители каких профессиональных качеств, моделей поведения, установок, ценностей продвигаются по служебной лестнице быстрее других, формируется та или иная система социальной стратификации. Таким образом, задается устойчивая логика воспроизводства группы управленцев и ключевых специалистов на предприятиях, что в свою очередь оказывает решающее влияние на развитие национального бизнеса, да и всего общества.

Проблема воспроизводства элит и базовых принципов восходящей социальной мобильности в компаниях ставит перед научным сообществом ряд вопросов. Каким образом формируется кадровый состав в современных российских бизнес-организациях? Едины ли механизмы, требования и критерии карьерного продвижения в различных организациях? Какие факторы определяют высокий шанс для карьерного продвижения сотрудников? Посредством каких социальных механизмов это продвижение происходит? И наконец, какие индивидуальные характеристики руководителей, в каких организациях и в какой степени способствуют их карьерному росту: предприимчивость и инициативность или покорность и верность начальнику? Высокий уровень образования или наличие «полезных связей»? До какого этажа поднимает социальный лифт индивидов, обладающих теми или иными чертами, в конкретной социальной системе или организации? Кого этот лифт выносит на верхние страты организационной иерархии?

Ответы на эти вопросы дадут основу для понимания социального устройства отечественного бизнеса и более широко – российского общества в целом.

Карьера как предмет научных исследований: подходы и направления

Российский опыт изучения карьеры до начала XXI в. существовал преимущественно обособленно от зарубежного. Понятие «карьеры» в 1950–70-е гг. затрагивалось отечественными исследователями в основном в русле психологической науки (А.Г. Ананьев, А.А. Бодалев и К.А. Абдульханова-Славская [Ананьев 2008]). Феномен «карьеры» институализируется как предмет научного анализа, начиная только с 1980–90-х гг. (А.К. Маркова, Е.В. Охотский, Ф.Р. Филиппов, Е.А. Могилевкин, А.Я. Кибанов [Охотский 1998]). При этом в последние годы все чаще карьерное продвижение рассматривается в контексте соотношения формальных и неформальных аспектов деловой культуры и трудового поведения (Т.И. Заславская, Н.В. Волкова [Заславская 2002]).

Что же касается зарубежного опыта изучения карьеры, то большинство представленных в литературе работ фокусируется на одной из следующих проблемных областей:

1) *Карьера в контексте производственной технологии* [Vardi 1977; Pfeffer 1977]. В рамках этого подхода интерес исследователей акцентируется на анализе качеств, необходимых для карьерного успеха в конкретных профессиональных областях в зависимости от предъявляемых технологическими особенностями производственного процесса требований к владению специальными компетенциями, экспертными знаниями в области решения соответствующих профессиональных задач.

2) *Карьера в контексте организационной структуры* [Gunz 1988; Brousseau et al. 1996]. В рамках данного направления исследуются специфика карьеры в различных структурных средах: например, карьера в вертикально интегрированной, матричной или плоской структурах. С особенностями организационных структур связываются различные типы карьеры как механизма социально-профессиональной мобильности индивида – например, горизонтальная и вертикальная, эволюционная, ступенчатая карьера. Отметим, что этот аспект также весьма детально проработан и в отечественной науке [Могилевкин 1997; Кибанов 1997].

3) *Карьера как социальное явление*. Немаловажными (а порой даже определяющими) для карьерных траекторий сотрудников бизнес-организаций могут быть социальные и культурные особенности среды их профессионального роста – организационной культуры и социальной организации фирмы, а также национальной деловой культуры в целом. Вопросы о социокультурных аспектах карьерного продвижения на сегодняшний день (за редкими исключениями [Schein 1984; Walder 1995]) остаются за пределами интереса как отечественных, так и зарубежных исследователей. Однако, на наш взгляд, именно социально-культурный подход является наиболее перспективным для исследования карьеры как стержневого для общественного функционирования социального института, связанного с массовым и многогранным процессом социальной мобильности.

Что же касается уровней изучения феномена карьеры, то мы можем выделить следующие.

1) *Микроуровень* [Van Maanen, Katz 1976; Van der Heijden 2002]. Для этих работ характерен акцент на психологических аспектах (установки, мотивация, инди-

видуальные особенности), а также на социально-профессиональных чертах (уровень квалификации, образования, инициативность) субъектов карьеры.

2) *Мезоуровень* [Portwood, Granrose 1986; Pazy 1987; Granrose, Portwood 1987; Latack 1990]. Этим работам свойственно внимание к проблематике карьеры в организационном контексте, отсюда и внимание к аспекту управления карьерой с учетом организационной культуры, специфики взаимоотношений между сотрудниками, бытующих в организации гендерных стереотипов.

3) *Макроуровень* изучения проблематики карьеры [Schein 1984; Snipp 1985; Walder 1995; Tomaskovic-Devey et al. 2005; Castilla 2008] характеризуется стремлением авторов определить зависимость карьерного роста от такого фактора как национальная культура. Примечательно, что в то время как исследователи в области менеджериальных наук фокусируются в основном на микро- и мезоуровнях анализа карьеры, то его макроуровень является, можно сказать, вотчиной социологов.

Известные нам исследования феномена карьеры, как правило, ограничены анализом какого-то одного из трех уровней, что определяется характером эмпирической базы этих исследований. На сегодняшний день предпринято мало попыток интеграции результатов анализа карьеры с разных уровней в единую концептуальную модель. Среди таковых можно назвать работы К. Орпена, Ч. Гренроуза, Э. Шейна и др. [Orpen 1994; Granrose et al. 1987; Schein 1984]. Однако все эти авторы, во-первых, не базировались на масштабных эмпирических исследованиях, во-вторых, ставили цели скорее консультационно-прикладного характера, чем фундаментально-научного. Между тем для нас несомненна важность исследований в рамках каждого из уровней анализа социально-культурных аспектов карьеры. В настоящей работе будет представлена попытка соединить все три уровня анализа социально-культурных аспектов карьерного продвижения.

Что же касается методологических оснований изучения карьеры, то отметим несколько ограничений, свойственных зарубежным исследованиям, которые мы попытались преодолеть в рамках нашего проекта.

Во-первых, начиная с 1980-х гг., доминирующее положение в изучении феномена карьеры в развитых странах заняла качественная методология. Недостаточное количество репрезентативных количественных исследований затрудняет эмпирическую верификацию новых теорий карьеры (например, «безграничной», «изменчивой», «пост-корпоративной» карьеры [Arthur, Rousseau 1996; Hall 1996; Peiperl, Baruch 1997]), так что многие из них пока что остаются на уровне умозрительных построений. Одна из наиболее существенных проблем состоит в том, что очень яркие, но зачастую абстрактные, положения этих концепций трудно операционализировать в систему четких и однозначно толкуемых индикаторов, необходимую для проведения количественного исследования.

Во-вторых, общей чертой зарубежных исследований карьеры является акцент на изучении не столько практик, сколько ценностей, мнений и восприятий респондентов. Эта характеристика исследований бизнеса нами уже отмечалась [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2010].

В-третьих, во многих зарубежных исследовательских методиках «деликатные» социальные феномены (имеющих ярко выраженную ценностную и/или моральную коннотацию) сводятся к наиболее очевидным индикаторам [Gemmill,

DeSalvia 1977]. Эти индикаторы в силу феномена «социальной желательности» подсказывают респонденту «правильный» ответ, что часто не позволяет получить достоверные данные, например, об индивидуальной мотивации карьерного роста или о факторах, необходимых для карьерного успеха в конкретной организации.

Мы постарались учесть вышеупомянутые ограничения при выборе методологии количественного исследования, дизайне выборки, а также при составлении инструментария, делающего акцент на этически и эмоционально нейтральном изучении реальных практик социальных взаимодействий в бизнес-организациях.

Организация исследования и характеристика выборки

В настоящей статье используются эмпирические данные исследовательского проекта «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях: реальное состояние, проблемы, тенденции развития»², полученные в результате стандартизованного опроса работников 80 российских бизнес-организаций, представляющих 14 отраслей в 8 федеральных округах РФ³.

Статья основана на анализе одной из четырех опрашиваемых групп респондентов – руководителей нижнего и среднего уровня (509 чел.). Ниже вниманию читателя будут представлены следующие наиболее важные, на наш взгляд, аспекты карьеры руководителей в российских бизнес-организациях:

- карьерная культура личности: личные устремления субъектов карьеры;
- модели карьерной культуры организации: личные качества, необходимые для успешной карьеры в данной организации;
- объективные факторы карьерного успеха респондентов;
- субъективные факторы успеха: удовлетворенность собственной карьерой.

Карьерная мотивация руководителей

Наш анализ социальных аспектов бизнес-карьеры мы начнем с изучения социальных ориентаций, устремлений людей, делающих карьеру.

«*Безусловно, есть*» желание продолжить свой карьерный рост у 44% респондентов; около 30% отметили вариант «*Скорее, есть*». Итого: три четверти опрошенных руководителей нижнего и среднего звена на момент исследования отметили наличие у себя желания продвигаться по служебной лестнице.

Наиболее сильные корреляции наличия/отсутствия желания делать карьеру зафиксированы с переменными возраста, семейного положения, стажа работы на предприятии и в должности, региона и собственно с фактом должностных продвижений в организации в течение 2 лет, предшествовавших опросу.

² В разработке инструментария эмпирического исследования карьеры активное участие принимал Д.В. Весманов.

³ Подробнее характеристики гнездовой выборки исследования см.: [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2010].

Так, при средней по выборке 73% наивысший интерес к карьерным продвижениям фиксируется у респондентов в возрасте до 30 лет (88%); никогда не состоявших в браке (92%); работающих в данной организации и в данной должности менее 1 года (по 83%); повысивших свой должностной статус в течение 2 лет, предшествовавших опросу (86%).

Соответственно реже всего отмечали у себя наличие желания делать карьеру руководители старших возрастов (35% в возрасте 51 год и более); «старожилов» – работающих в организации 10 лет и более (53%) и «засидевшихся» на данной должности более 10 лет (37%).

Вопреки нашим ожиданиям мужчины лишь незначительно чаще женщин отмечали наличие желания расти по карьерной лестнице (77% против 69%). Практически отсутствует различие по данному параметру между руководителями нижнего и среднего уровня (соответственно 73% и 75%).

Так каковы же приоритеты людей, делающих карьеру в современном российском бизнесе? Что прежде всего движет ими в карьере – стремление к власти, признанию, реализации профессиональных интересов, планов или сугубо меркантильные причины – стремление повысить уровень своего материального благополучия? Или движущие силы карьеры как феномен в основе своей представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных, взаимообусловленных целей, когда карьерное продвижение преследует две или более цели, каждая из которых высоко значима для индивида?

Таблица 1. Распределение ответов на вопрос «Чего Вы ожидаете от своего служебного роста, перехода на более высокие должности?», среди желающих делать карьеру, N=373, %*

Увеличения материального вознаграждения, социальных льгот	74
Больших возможностей для реализации своих профессиональных, управленческих идей, замыслов, планов	47
Ответственности за более широкую сферу бизнес-деятельности компании	26
Роста уважения, авторитета среди коллег по работе	19
Более высокая должность позволит вращаться в соответствующих кругах, иметь связи с важными людьми	13
Возможности влиять на большее число людей, контролировать их деятельность	13
Роста уважения, признания среди приятелей, родственников	6

* Респонденты могли выбрать до 3-х вариантов ответа

Как видим, из мотивационных составляющих карьерного роста у респондентов (взятых в целом по массиву, а не дифференцированных в зависимости от конкретных социальных признаков) абсолютно преобладают соображения роста материального благополучия, связанного с карьерным ростом, что вполне согласуется с уже отмеченным российскими исследователями абсолютным преобладанием материалистических ценностей среди россиян [Магун 2007]. Хотя справедливости ради отметим, что преобладание меркантильных карьерных ориентаций фиксируется исследователями и в развитых странах [Aryee 1992; DeMartino et al. 2006].

Следом идет мотивация профессиональной самореализации, остальные же мотивационные составляющие оказываются далеко позади.

Отдельным предметом нашего исследовательского интереса являлось построение адекватной российскому социальному контексту типологии карьерных ориентаций. При том что в мировой науке неоднократно предпринимались исследования различных типов карьерных ориентаций [*Schein et al.* 1965; *Lansbury* 1976; *Gerber et al.* 2009; *Peck* 1975], для большинства исследователей характерна опора на *психологические* характеристики (например, успех, альтруизм, принадлежность к коллективу) или же рассмотрение в качестве ориентиров карьерного роста исключительно достижение определенных позиций в рамках конкретной организации [*Llewellyn* 2002]. При этом *социальное* содержание карьерной мотивации чаще всего оставалось вне пристального внимания авторов. Это содержание выражается не в удовлетворении индивидом потребностей, обусловленных его индивидуальными психологическими особенностями, и, по нашему мнению, выходит далеко за пределы повышения работником своей должности, расширения полномочий и развития экспертизы в рамках отдельно взятой организации. Социальная природа карьеры состоит в комплексной самореализации индивида через решающую сферу его социального существования и развития – профессиональную деятельность, которая с точки зрения временных затрат занимает большую часть жизни большинства людей.

Путем кластеризации методом К-средних нами были выделены четыре группы респондентов, различающихся направленностью своих карьерных устремлений, ожиданиями тех или иных бонусов карьерного роста (*таблица 2*).

Как и следовало ожидать, наибольший по численности (223 чел., 60% от числа желающих делать карьеру) кластер составили руководители, представляющие **материалистическую** мотивацию карьерного роста. Для этой группы, безусловно, доминирующими являются меркантилистские соображения. Как видно из *таблицы 2*, в группе «материалистов» наиболее высока доля получивших эту работу исключительно «по благу», то есть не представляющих собой ценность для данной организации как образованных и опытных работников. Именно группа «блатных», а также относительно малообеспеченных, руководителей резко выделяется гиперболизированными материально-меркантильными интересами карьерного роста и исключительно низкой выраженностью мотива самореализации; в целом весьма бедным, однонаправленным набором карьерных устремлений. Действительно, мотив материального успеха наиболее значим для тех, кто не достиг еще достаточно высокого уровня материального благополучия. Правда, слабая выраженность профессионального компонента мотивации позволяет усомниться в блестящих карьерных перспективах этой группы. По нашему мнению, эта группа представляет своеобразный «офисный планктон», который способен лишь к «растительному» существованию, не одаря окружающих ни сильным трендом в своем поведении, ни крупными идеями. Главный интерес представляют остальные кластеры, для которых характерны сильные устремления и которые способны стать серьезным стимулом развития компании.

Таблица 2. Типы мотивации карьерного роста руководителей по результатам кластерного анализа ответов на вопрос «Что Вы ожидаете от своего служебного роста, перехода на более высокие должности?», среди желающих делать карьеру, N=373, % по столбцу

Ожидают от своих карьерных продвижений...	ТИПЫ МОТИВАЦИИ КАРЬЕРНОГО РОСТА			
	материалистическая	социально-престижная	корпоративно-профессиональная	лично-профессиональная
...увеличения материального вознаграждения, социальных льгот	100	92	22	0
...больших возможностей для реализации своих профессиональных, управленческих идей, замыслов, планов	48	2	19	88
...ответственности за более широкую сферу бизнес-деятельности компании	22	11	89	19
...роста уважения, авторитета среди коллег по работе	5	55	72	9
...более высокая должность позволит вращаться в соответствующих кругах, иметь связи с важными людьми	4	68	11	8
...возможности влиять на большее число людей, контролировать их деятельность	11	19	14	15
...роста уважения, признания среди друзей, родственников	3	19	3	9
Социальные характеристики				
Руководители среднего уровня младше 40 лет	23	15	31	27
Имели должностные продвижения за последние 2 года	35	32	44	54
Модель трудоустройства «чистый блат» ⁴	24	19	12	13
Модель трудоустройства «обоснованная протекция» ⁵	10	4	14	5
Модель трудоустройства «безусловно квалифицированные» ⁶	30	40	28	40
Обеспеченные	11	15	19	18
«Решающее» значение карьеры в жизни человека ⁷	13	21	14	12

⁴ Трудоустроившиеся исключительно по протекции, не имея ни соответствующего образования, ни опыта работы по специальности.

⁵ Трудоустроившиеся по протекции и имеющие соответствующее образование и/или опыт работы по специальности.

⁶ Имеющие и образование, и опыт работы по специальности, но не имеющие блата.

⁷ Ответ на вопрос «Какое значение, по-вашему, имеет в жизни человека карьера: решающее, существенное, второстепенное или совсем несущественное?»

Вторая по численности группа респондентов (67 чел., 18% от числа желающих делать карьеру) представляет **лично-профессиональный** тип мотивации карьеры. Характерная особенность этого типа – исключительно высокая доля выборов ответа «*Возможностей для реализации своих профессиональных планов*» при слабой выраженности социально-престижных соображений и полном отсутствии упоминаний материальных аспектов карьерного роста. Как показывает *таблица 2*, эта мотивация чаще встречается среди «недавних выдвиженцев» – руководителей, имевших должностные продвижение за 2 года, предшествовавшие опросу.

Социально-престижный тип карьерной мотивации представлен 47 респондентами (13%). Наряду с высокой значимостью материального успеха (который и является главным критерием обывательского восприятия успеха в жизни), представители этого типа исключительно чувствительны к оценке со стороны других людей – как коллег по работе, так и своего внепрофессионального окружения. Для них профессиональная карьера – это средство реализации сильно выраженного социально-статусного развития, открывающее путь к членству в элите. Характерно, что для таких «карьеристов» практически не значимым является профессиональный аспект, то есть практически полное отсутствие внутренней мотивации профессионального развития: ценность представляет только то, что имеет внешние проявления. Неслучайно в этой группе заметно значительнее доля упомянутых выше руководителей, считающих, что карьера имеет решающее значение в жизни человека. Интересными, на наш взгляд, выводами из анализа типов карьерной мотивации является то, что социально-престижный тип мотивации, то есть карьера как средство достижения определенного социального положения (вхождения в элиту, обретение власти над людьми), не связан с профессиональными видами мотивации как стремления к реализации своих профессиональных и управленческих идей и расширения зоны ответственности.

Группа руководителей, представляющая **корпоративно-профессиональный** тип карьерной мотивации, является самой малочисленной (36 человек, 10%). Подобно лично-профессиональному типу, это группа, так сказать, «бессребреников от карьеры», для которых характерна очень низкая значимость материального вознаграждения (при наиболее высокой доле материально обеспеченных респондентов). Похоже, что с ростом материального благосостояния уменьшается значимость меркантильного интереса, связанного с карьерным ростом и набор карьерных целей становится богаче, разнообразнее: на первый план постепенно выходят цели иного порядка, нежели материальная выгода. Однако при низкой значимости мотива «*Реализация своих профессиональных планов*» для этого типа мотивации характерен интерес к расширению зоны персональной ответственности в рамках компании и признания коллег по работе. Таким образом, в отличие от лично-профессионального типа это карьерная мотивация, неразрывно связанная с конкретной организацией, нацеленная, по-видимому, на долгосрочный внутренний рост в ее рамках. Как видно из *таблицы 2*, среди представителей такого типа мотивации наиболее высока доля «успешных карьеристов» – руководителей, достигших позиции среднего уровня до достижения ими 40-летнего возраста. Действительно, именно среди них существенно выше средних оказывается значимость мотива самореализации карьерного роста и связанной с ним более ши-

рокой зоны ответственности. В той группе также наиболее высок удельный вес руководителей, трудоустроившихся благодаря «обоснованной протекции», то есть обладающих как образовательно-профессиональными, так и социально-сетевыми преимуществами. Это позволяет заключить, что корпоративно-профессиональный тип мотивации более всего отвечает условиям карьерного успеха руководителей в современных российских бизнес-организациях.

Условия успешной карьеры руководителей в организации: мнения респондентов

Различные механизмы карьерного успеха, личные цели карьеры работников в российском бизнесе реализуются в зависимости от карьерной культуры отдельных бизнес-организаций. Для исследователя, делающего акцент на анализе карьеры как массового явления, как социального института, вопрос о карьерной культуре организации и (более широко) о карьерной культуре общества выступает, по сути, основным, исходным. В карьерной культуре российского бизнеса взаимопересекаются, с одной стороны, социетальные условия, традиции, заведенный в обществе порядок вещей и организационная культура, стандарты поведения, ценности, доминирующие в конкретной бизнес-организации – с другой. Эти условия выступают своеобразным социокультурным фильтром, благодаря которому одни наемные работники получают небывалое ускорение в своем карьерном росте, другие многие годы топчутся на месте в своем как материальном, так и должностном развитии, хотя, казалось бы, обладают всеми необходимыми предпосылками для своего роста.

Отметим, что выявление наиболее значимых факторов карьерного успеха, различных механизмов и траекторий карьерного роста в бизнес-организациях – достаточно распространенное направление зарубежных исследований феномена карьеры. Однако, во-первых, большинство исследователей фокусировались на таких параметрах как образование, квалификация, опыт работы [Župerkienė, Žilinskas 2008], оставляя в стороне чисто социокультурные факторы. Среди редких примеров комплексного подхода (близкого к нашему видению карьеры) – работа Г. Геммилла и Д. ДеСильвы [Gemmill, DeSalvia 1977], опрашивавших менеджеров крупных промышленных североамериканских компаний. Любопытно, что ответы респондентов в целом демонстрируют достаточно высокую значимость такого фактора как связи и поддержка влиятельных лиц⁸. Другое ограничение подобных исследований – использование преимущественно качественной методологии [Ruderman 1991; Llewellyn 2002], затрудняющей детальное сопоставление результатов исследований.

Таблица 3 представляет мнения респондентов относительно качеств и обстоятельств, более всего способствующих успешной карьере в их организациях.

⁸ Как мы писали ранее (см. подробнее [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2010]), в отличие от принятого на Западе подхода к изучению протекционизма мы разделяем протекционизм *информационный* и протекционизм *назначенческий*. Кроме того, следует иметь в виду, что связи, знакомства с руководителем по совместной работе мы не относим к разряду протекции, тем более «блата».

Таблица 3. Распределение ответов на вопрос «Что, на Ваш взгляд, более всего необходимо, чтобы сделать успешную карьеру в вашей организации?», %*

Хорошее владение профессией, надо быть мастером своего дела	42
Инициативность, активность	33
Качественное образование	26
Коммуникабельность, умение ладить с людьми	26
Исполнительность, четкое выполнение задач вышестоящего руководства	26
Связи, дружба, знакомства и поддержка влиятельных лиц	21
Креативность, способность осуществлять нововведения в профессиональной деятельности	20
Удачное стечение обстоятельств, везение	14
Природная одаренность, способности	11
Преданность, верность руководству	5
Репутация «своего человека» в организации	6

* Респонденты могли выбрать до 3-х вариантов ответа

Как видим, абсолютные показатели мнений респондентов относительно условий успешной карьеры руководителей в организациях рисуют достаточно «достиженческую» картину условий карьерного успеха. Такие «недостиженческие» факторы как связи, удача или лояльность к руководству, оказываются во второй половине списка.

Каковы глубинные тенденции развития мотивационного поля карьеры руководителей? Для ответа на этот вопрос мы сначала выполнили факторный анализ распределений ответов на вопрос общего плана о качествах и обстоятельствах, более всего способствующих успешной карьере в организациях. Из пространства 11 переменных мы перешли в пространство 3 факторов-дихотомий, представленных в таблице 4.

Таблица 4. Результаты факторного анализа распределений ответа на вопрос «Что, на Ваш взгляд, более всего необходимо, чтобы сделать успешную карьеру в вашей организации?». Объясненная дисперсия 35%

Названия факторов	Исходные переменные с факторными нагрузками
Образование и способности (+) versus преданность и репутация «своего человека» (-)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Качественное образование (,663) ✓ Инициативность, активность (,508) ✓ Преданность, верность руководству (-,444) ✓ Природная одаренность, способности (,439) ✓ Репутация «своего человека» в организации (-,390)
Коммуникабельность и исполнительность (+) versus связи и знакомства (-)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Коммуникабельность, умение ладить с людьми (,563) ✓ Исполнительность, четкое выполнение задач вышестоящего руководства (,548) ✓ Связи, дружба, знакомства и поддержка влиятельных лиц (-,465) ✓ Следование корпоративным нормам, традициям организации (,412) Инициативность, активность (,407)
Связи и удача (+) versus креативность и профессионализм (-)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Креативность, способность осуществлять нововведения в профессиональной деятельности (-,683) ✓ Хорошее владение профессией, надо быть мастером своего дела (-,530) ✓ Удачное стечение обстоятельств, везение (,498) ✓ Связи, дружба, знакомства и поддержка влиятельных лиц (,485)

Как можно увидеть, все три интегральные фактора, характеризующие карьерную культуру российских бизнес-организаций, представляют разные варианты одной дихотомии: «достиженческие», в том числе врожденно-деловые качества, и «недостиженческие», такие как связи и удача; репутация «своего человека»; лояльность и исполнительность, дисциплинированность.

Тем самым познание карьерной культуры российских бизнес-организаций в качестве **исходной** точки эмпирического анализа выявляет основную интригу исследования: какие модели успеха наиболее востребованы в российском бизнесе – достиженческие, ориентированные на личные способности, личный вклад человека или недостиженческие, ориентированные в одном случае на связи, протекционизм в виде блата, кумовства или на лояльность терпимости субъекта карьеры выдвигаемого к руководству, его исполнительность, дисциплинированность.

Насколько значим удельный вес недостиженческих факторов карьерного продвижения в России в сравнении с развитыми странами? Группа факторов карьерного продвижения, связанная с лояльностью, терпимостью сотрудников к руководству, к сожалению, лишь косвенно затрагивалась как отечественными, так и зарубежными исследователями. Среди редких примеров подобных работ – исследование, проведенное в китайских компаниях [Weng et al. 2010]. Авторы показали, что чем выше конфликтность сотрудника, тем меньше у него шансов на продвижение по службе. Применительно к молодым руководителям исследователи отмечали особую значимость их «теплых» отношений с высшим руководством для служебного роста [Jennings 1967; Thompson 1976].

Проблематика протекционизма не получила достаточно глубокой проработки в западной науке: не проводится жесткого разделения двух типов карьерного продвижения, связанных с фактором протекции: достигнутого (связанного с полезностью данного сотрудника для «дела») (высокая результативность, квалификация) и аскриптивного (связанного с нетрудовыми и внутритуловыми заслугами подопечного – личной лояльностью, родственными, дружескими связями). Конечно, речь идет не о близорукости зарубежных исследователей. Скорее, это связано с тем, что социальная организация бизнеса развитых стран диктует второстепенную роль личных отношений в вопросах карьерного продвижения, что находит свое выражение и в научных исследованиях.

Выделенные нами на основе факторного анализа тенденции получили свое подтверждение при кластерном анализе, который был осуществлен с целью выявления основных моделей карьерной культуры исследованных российских организаций. На первом этапе ответы были разнесены по отдельным предприятиям, где работают опрошенные руководители; в результате для каждого предприятия был выявлен профиль факторов, обеспечивающих успешную карьеру, выраженная в том, какая доля опрошенных указала важность каждого из 12 индикаторов. На втором этапе была проведена двухступенчатая кластеризация по всем 12 индикаторам⁹.

⁹ В разработке методов выделения моделей карьерной культуры российских бизнес-организации активное участие принимала А.С. Гоголева.

Таблица 5. Основные модели карьерной культуры организаций по результатам кластерного анализа ответов на вопрос «Что, на Ваш взгляд, более всего необходимо, чтобы сделать успешную карьеру в вашей организации?», % по столбцу

	НАЗВАНИЯ МОДЕЛЕЙ С ПРОЦЕНТАМИ ВЫБРАННЫХ ОТВЕТОВ		
	лично- достиженческая	кланово- аскриптивная	корпоративно- адаптивная
Качественное образование	66	12	16
Хорошее владение профессией	38	16	62
Инициативность, активность	33	18	43
Коммуникабельность, умение ладить	27	14	35
Природная одаренность, способности	25	7	7
Связи, дружба, знакомства	21	35	11
Креативность, способность осуществлять нововведения	15	13	26
Удачное стечение обстоятельств	15	14	12
Исполнительность, четкое выполнение задач	10	19	40
Преданность, верность руководству	3	4	7
Репутация «своего человека»	0,7	12	4
Следование корпоративным нормам	0	0,7	8

Первую модель карьерного успеха, делающую безусловный акцент на качественном образовании, можно назвать **лично-достиженческой**. В ее рамках успеха добиваются, прежде всего, хорошо образованные профессионалы, которые к тому же инициативны и достаточно коммуникабельны. Отметим еще один достаточно характерный нюанс: именно в этой модели наивысшего в сравнении с другими модели карьерной культуры значения достигает показатель «природная одаренность». Лично-достиженческая модель карьеры в то же время не делает явного акцента на способности человека вписаться в личные отношения (прежде всего, с руководителями) внутри организации, адаптироваться под окружающую его корпоративную культуру, тем более, быть исполнительным, лояльным и верным к руководству. «Если ты хорошо образованный и способный профессионал, ты можешь рассчитывать на успех». Такая карьерная культура преобладает почти в четверти компаний (19 предприятий из 79 исследованных, 23% респондентов).

Вторая модель была названа нами **кланово-аскриптивной**, которая предполагает карьерный успех в организации «человека со связями». Как видно из *таблицы 6*, в организациях, где она преобладает, успешный карьерист может и не обладать достоинствами вроде хорошего образования или профессионализма: эта модель выделяется высокими значениями лишь двух условий успеха – «связи, дружба, знакомства» и «репутация своего человека», все же остальные показатели выражены значительно слабее. Кланово-аскриптивная модель карьеры характерна для трети исследованных предприятий (23 из 79, 30% респондентов).

Третья модель может быть условно названа **корпоративно-адаптивной**. Суть ее заключается в том, что в организациях, практикующих такую модель, безусловно, доминирует триада: «быть опытным профессионалом + исполнительность + активность». Самых высоких (в сравнении с другими моделями культуры) значений именно в этой модели достигают, с одной стороны, коммуникабельность и креативность, с другой – преданность руководству, следование корпоративным нормам. Здесь одинаково важны как высокая степень профессионализма субъекта карьеры, так и те его личностные качества, которые помогают играть по заданным в данной организации правилам игры, быть искушенным в поддержании баланса межличностных отношений, прежде всего, хороших отношений с вышестоящими руководителями. От двух вышеупомянутых эта модель отличается низкой значимостью «хорошего образования», «способностей» и «связей, знакомств». Получается, что это модель карьерного успеха руководителя, не имеющего, с одной стороны, ни хорошего образования и способностей, а с другой – протекции. Он «выбивается в люди» исключительно благодаря своему профессиональному опыту, активности в сочетании с высокой адаптивностью под требования организации и руководителя, тому, что он стал в организации «своим», проверенным человеком. В данной модели совмещается подчас трудносочетаемое: профессиональный опыт, активность и адаптивность к требованиям коллектива и, прежде всего, руководства, а также полное пренебрежение качественным образованием и способностями. Доминирование данной модели – почти половина всех исследованных бизнес-организаций (37 из 79, 47% респондентов) – говорит, на наш взгляд, о внутренней противоречивости не только бизнес-карьеры в современной России, но также самих механизмов социальной динамики в современном российском обществе. Думается, тот факт, что образование, природная одаренность оттеснены на второй план, ставит серьезные преграды инновационному развитию общества, его модернизации, в то же время, обеспечивая стабильность бизнес-организации, ее бесконфликтное, спокойное развитие.

Какова же специфика организаций с преобладанием той или иной модели карьерного успеха руководителей?

Кланово-аскриптивная модель карьеры, при средней по выборке 30% респондентов, – отличительная черта юга России (86%). Чаще всего она встречается в небольших организациях (эта модель охватила две трети организаций с численностью занятых до 50 человек), в банковско-страховом секторе, на автотранспорте. Характерной чертой этих организаций является распространенность трудоустройства руководителей на конкретную должность «по блату» (36% – втрое больше, чем в лично-достиженческой модели). В плане социальной организации эта культура производит впечатление застойно-авторитарной – в ней наиболее высока доля руководителей, не удовлетворенных своим рабочим местом, но вынужденно остающихся ввиду отсутствия альтернатив. Судя по продолжительности рабочей недели, руководители в таких организациях не перетруждаются; они не склонны привлекать своих подчиненных к принятию решений, и у них самих вышестоящее руководство советов не спрашивает.

Лично-достиженческая модель карьеры, при средней по выборке 23% респондентов, наиболее распространена в организациях Дальнего Востока (85%) и

Сибири (61%). Чаще она встречается на предприятиях автосервиса, нефтепереработки, в строительстве, то есть в технически сложных отраслях, предполагающих наличие у руководителей базового образования в соответствующей области. В отличие от «клановой» модели в таких организациях абсолютно преобладает модель трудоустройства по критерию наличия специального образования и опыта работы (46%; для сравнения в кланово-аскриптивной – всего 30%). В таких организациях наиболее высока доля руководителей, удовлетворенных своей работой и не планирующих ее менять (62% по сравнению с 47% в корпоративно-адаптивной модели). Можно предположить, что личностно-достиженческой модели карьерной культуры, скорее, соответствует демократический, нежели авторитарный тип социальной организации фирмы, что может объясняться высокой значимостью объективных критериев оценки мастерства и деперсонификацией самого процесса отбора и продвижения кадров, характерного для бизнес-организации демократического типа.

Корпоративно-адаптивная модель карьеры, при средней по выборке 47% респондентов, наиболее часто встречается в организациях Урала (80%), Москвы и Нижнего Новгорода (по 76%). Чаще всего она наблюдается на крупных предприятиях (58% среди организаций с численностью занятых более 500 человек), предприятиях энергетики и ЖКХ, связи и телекоммуникаций, химической и легкой промышленности. Судя по всему, такая карьерная модель характерна для наиболее привлекательных в плане зарплаток организаций: среди них самая высокая доля руководителей, отнесших себя к обеспеченным (17% – вдвое больше, чем в лично-достиженческой модели). Хорошее материальное положение «оплачено» в этих организациях самыми высокими трудовыми нагрузками – 28% руководителей имеют 50-часовую и более рабочую неделю (в кланово-аскриптивной модели – всего 17%). Предъявляя повышенные требования к вовлеченности и адаптивности своих сотрудников, эти организации являются наиболее динамичными: руководители чаще, чем в других моделях отмечают случаи привлечения к обсуждению нововведений со стороны своих начальников и сами склонны привлекать подчиненных к принятию решений. Организации с такой карьерной моделью рекрутируют, судя по всему, наиболее мобильных и амбициозных руководителей, при этом для трудоустройства решающее значение имеет профессиональный опыт, но никак не образование. Интересно, что, несмотря на высокую материальную привлекательность рабочих мест, среди руководителей в организациях, представляющих данную модель карьерной культуры, самая высокая доля планирующих сменить место работы и самая низкая – довольных своим рабочим местом. Видимо, это связано с меркантильными интересами этих сотрудников, которые ориентируются практически исключительно на материальное вознаграждение, не придавая серьезного значения своему росту как квалифицированных профессионалов.

Наше исследование позволяет хотя бы в первом приближении дать ответ на вопрос о связи той или иной модели карьерной культуры бизнес-организации с основными показателями экономической эффективности¹⁰. В качестве ведущих

¹⁰ Авторы благодарят ординарного профессора НИУ ВШЭ, д.э.н. В.А. Коссова за помощь в отборе показателей экономической эффективности деятельности предприятий, проведенной к.с.н. А.В. Ребровым. При их разработке была использована база данных Интерфакса.

нами были отобраны два показателя финансово-экономической деятельности предприятия: рентабельность активов и рентабельность продаж. Среди предприятий, отнесенных к лично-достиженческой модели карьерной культуры, высокие показатели по **рентабельности активов** имели 39% предприятий; в корпоративно-адаптивной – 28%, в кланово-аскритивной – всего 17%. Аналогичные данные получены и по второму показателю – **рентабельности продаж**: высокие данные по этому показателю имели 31% предприятий лично-достиженческой модели, среди корпоративно-адаптивной – 25%, кланово-аскритивной – также всего 17%.

Регрессионная модель по этим двум основным экономическим показателям подтвердила выявленные закономерности.

Таблица 6. Результаты регрессионного анализа взаимосвязи моделей карьеры и показателей экономической эффективности предприятий

МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ	ЗАВИСИМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ, БЕТА-КОЭФФИЦИЕНТЫ	
	Рентабельность активов	Рентабельность продаж
Лично-достиженческая	0,15***	0,28***
Корпоративно-адаптивная	0,01	0,11***
Кланово-аскритивная	-0,18	-0,10***

*Significant at * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$*

По нашему мнению, представленные в *таблице 6* данные содержат безусловные основания для выдвижения научно обоснованной гипотезы о связи высокой экономической эффективности с достиженческими практиками не только карьеры самой по себе, но и более широко, с достиженческой социальной организацией фирмы; также эти данные заключают в себе основания и для представления научного предположения о снижении показателей эффективности в кланово-традиционалистских моделях социальной организации бизнеса.

Условия успешной карьеры:

социально-профессиональные характеристики «успешных» руководителей

Если описанная нами в предыдущем разделе типология карьерных культур организаций является преломлением существующего в организациях «порядка вещей» сквозь призму восприятий, установок, субъективных мнений самих респондентов, то ниже мы предлагаем вниманию читателя анализ объективных факторов, сопутствующих карьерному успеху руководителей российских бизнес-организаций.

Проблема индивидуальных характеристик, способствующих успешной карьере, – это, пожалуй, доминирующий как по глубине проработки и количеству исследований, так и по наличию «белых» пятен, противоречивых эмпирических данных и конкурирующих теоретических концепций; это ракурс рассмотрения феномена карьеры в мировой менеджериальной науке. Поэтому при разработке методологии эмпирического исследования карьеры в российских бизнес-организациях мы учи-

тывали накопленный зарубежный опыт: в нашем исследовании использовался достаточно хрестоматийный набор индикаторов, которые могут быть изучены в ходе массового количественного исследования. Речь идет о трех группах показателей развития личности как субъекта бизнес-карьеры.

Первая группа объединяет **образовательно-квалификационные** характеристики индивидов ([Trump, Ball 1967], [Skipper, Bell 2006], [Brown, Reich 1997]):

- а) наличие специального образования по профилю деятельности;
- б) наличие опыта работы по специальности.

Вторая группа – это количественные показатели **реальной практической деятельности** субъекта карьеры:

- а) уровень трудовых нагрузок (продолжительность рабочей недели и отпусков, количество выходных) [Marshall, Cooper 1979], [McCann et al. 2004];
- б) активность, инициативность в решении бизнес-задач развития фирмы [Arthur, Rousseau 1996];
- с) деятельность по поддержанию квалификации (участие в различных формах повышения квалификации за последние 3 года).

Третья группа – это показатели наличия определенных **социальных качеств**, которые могли стать факторами карьерного успеха:

а) верность, лояльность к руководству [McElroy et al. 2010], которая изучалась в ее радикальной форме – терпимости к морально и/или юридически сомнительным действиям руководителя, то есть согласие/несогласие с теми или иными «негативными» сюжетами, типичными для практики организационных взаимодействий.

б) протекционизм при назначении на должность [Dill, Hilton 1960], который может существовать в двух формах: обоснованный (выдвижение на основании связей работника, имеющего хорошую квалификацию) и необоснованный (сотрудник продвигается на должность, не имея соответствующей квалификации).

Отметим, что если исследования первых двух групп факторов – образовательно-квалификационных характеристик и показателей практической деятельности субъектов карьеры – имеют глубокие корни в зарубежной традиции, то анализ роли личной лояльности и протекционизма в успешной карьере может быть очерчен, скорее, пунктирной линией.

Нами были выдвинуты гипотезы о том, что есть **общие** и **специфические** качества, отличающие респондентов, сделавших успешную карьеру. Если первые (общие) являются в какой-то мере обязательным условием для карьерного выдвижения любого специалиста, то специфические качества могут быть сильно востребованы в организации одной карьерной культуры и слабо востребованы или вовсе не востребованы в другой.

Для выявления **общих качеств**, обеспечивающих успешную карьеру, нами был проведен сравнительный анализ респондентов, отнесенных нами к «успешным» и «неуспешным» карьеристам.

Как мы отмечали выше в обзоре литературы [Khapova, Arthur 2011], критерии понятия успешность карьеры, которыми оперирует исследователи, весьма разнообразны. В настоящей работе мы таковыми считаем два важнейших, на наш взгляд, показателя успешности карьеры руководителя:

- достижение позиции руководителя среднего уровня в достаточно молодом возрасте, а именно до 40 лет;
- наличие должностных продвижений в течение 2 лет, предшествовавших проведению опроса.

Выделяя для анализа две группы успешных руководителей (которые, разумеется, частично пересекаются), мы учитываем как абсолютные показатели успешности карьеры, так и ее динамический аспект.

Таким образом, объектом анализа были две группы респондентов, основные характеристики которых представлены в *таблице 7*.

Таблица 7. Сравнительная характеристика «успешных» и «неуспешных» руководителей

Характеристики	Должностной статус за последние 2 года		Позиция руководителя среднего уровня в возрасте до 40 лет	
	Повысились	Не повысились	Имеют	Не имеют
Мужчины, %	44	55	51	51
Женщины, %	56	45	49	49
Медианный возраст, лет	35	42	33	42
Медианное количество подчиненных, чел.	10	10	11	10
Медианные значения стажа работы в организации, лет	4	6	4	5
Медианная численность работающих в организации, чел.	364	250	300	287
Руководители нижнего уровня, %	53	63	-	75
Руководители среднего уровня, %	47	37	100	25
Руководители среднего уровня младше 40 лет, %	32	13	100	-
Имели должностные продвижения за последние 2 года, %	100	-	55	28
1. Образовательно-квалификационные характеристики				
Образование полностью совпадает с профилем работы, %	53	59	55	57
Стаж работы по специальности, медиана, лет	6	10	6	10
2. Показатели реальной практической деятельности, %				
Продолжительность рабочей недели 50 часов и более	32	18	32	20
Проходили специальную подготовку по профилю работы	63	49	61	52
Повышали квалификацию менее года назад	43	21	34	27
Вносили предложения относительно нововведений в своих подразделениях	45	34	53	34
3. Социальные качества, %				
<i>Можно смотреть сквозь пальцы, когда Ваши руководители...</i>				
...устраивают авралы, когда задания выполняются за счет перенапряжения работников	49	38	44	40
...выдают зарплату в конвертах	21	17	23	17
...выдвигают, прежде всего, тех сотрудников, которые им верны и послушны	41	30	37	33

...относятся к работникам в зависимости от своих личных симпатий	42	32	46	33
...назначают на ответственную должность не самого квалифицированного, а того, кто близок к кому-то из руководства	31	26	27	28
...любят кричать на подчиненных, разговаривать с ними на «ты»	28	30	30	30
<i>Модели трудоустройства</i>				
«Чистый блат»	23	19	27	19
«Обоснованная протекция»	10	8	5	10
«Безусловно квалифицированные»	28	41	32	37
«Опытные, но необразованные»	20	22	21	21
«Образованные, но неопытные»	13	4	11	6
4. Типы карьерной мотивации, %				
Материалистическая	54	64	59	60
Социально-престижная	10	14	8	14
Корпоративно-профессиональная	11	9	13	9
Лично-профессиональная	25	14	21	17

Как видно из распределений *таблицы 7*, две анализируемые нами группы успешных руководителей, действительно, существенно пересекаются: половина руководителей среднего уровня младше 40 лет получили свои должности менее 2 лет назад. Однако факт наличия недавних должностных продвижений является значительно менее строгим критерием успешности карьеры: если таковыми отличается треть опрошенных руководителей, то достижением позиции среднего уровня до 40 лет – лишь каждый пятый. Это связано с тем, что более половины недавних назначений происходит на нижние руководящие позиции, и чем выше уровень руководства, тем меньшее количество «избранных» удостоиваются таких повышений.

Как показал сравнительный анализ, две группы успешных руководителей имеют ряд особенностей, отличающих их от прочих респондентов. Они заметно моложе, чем в среднем по выборке, имеют несколько меньший стаж работы по специальности и стаж работы в организации, что говорит об их более интенсивной трудовой мобильности. Успешные карьеристы работают в более крупных организациях, предлагающих большее число уровней управления: следовательно, молодым и амбициозным руководителям в них есть, куда расти. Что же касается выделенных нами выше трех групп общих качеств, необходимых для успешной карьеры, сравнительный анализ показал следующее.

1). Образовательно-квалификационные характеристики индивидов. Выявлено, что успешные руководители имеют существенно меньший опыт работы (стаж работы по специальности), чем прочие респонденты. Несколько меньшая их доля, чем в среднем по выборке работают в соответствии со специальностью, полученной ими в образовательном учреждении.

2). Показатели реальной практической деятельности. При относительно малой значимости в успешной карьере руководителя наличия диплома и опыта работы по специальности как таковых, обе группы успешных респондентов резко выделя-

ются своей активностью в получении образования и навыков, непосредственно «заточенных» под требования рабочего места, в том числе в повышении квалификации. Особенно этим отличается группа недавних выдвиженцев, что заставляет предположить исключительно высокую роль адаптивности и обучаемости в успешной карьере индивида. Обе группы, в особенности молодых руководителей среднего уровня, выделяются более высокими трудовыми нагрузками, а также своей активностью, инициативностью в принятии управленческих решений относительно своего подразделения.

3). Социальные качества. Обе группы успешных руководителей демонстрируют несколько более высокую лояльность к вышестоящему руководству, которая выражается в их принятии, терпимости к негативным практикам в деятельности руководителя. Кроме того, среди них наблюдается меньшая доля руководителей, трудоустроенных исключительно благодаря их образовательно-квалификационным преимуществам, и более высокая – благодаря протекции.

Для выяснения того, какое сочетание отмеченных нами факторов является наиболее сильным предиктором успешной карьеры, нами были построены две логистические регрессионные модели методом *Forward: LR* с зависимыми переменными-дихотомиями: в первом случае – «*Руководители среднего уровня младше 40 лет*», во втором – «*Наличие должностных продвижений за 2 года*». Результаты анализа представлены в *таблице 8*.

Таблица 8. Результаты регрессионного анализа факторов успешной карьеры

ПЕРЕМЕННЫЕ	ЗАВИСИМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ, КОЭФФИЦИЕНТЫ ВАЛЬДА	
	«Руководители среднего уровня младше 40 лет»	«Должностные продвижения за 2 года»
Выступали с инициативами относительно своих подразделений	11,538**	
Модель трудоустройства: «Чистый блат»	5,989*	
Решающий фактор при назначении на должность: отзывы о моей квалификации, деловых качествах, умении работать с людьми со стороны коллег, руководства на нынешней работе	4,366*	8,049**
Молодой возраст		31,300***
Недавно повышали свою профессиональную квалификацию		25,067***
«Ваши руководители относятся к работникам в зависимости от своих личных симпатий» (1 – «абсолютно недопустимо»... 3 – «ничего особенного»)		6,968**
Модель трудоустройства: «Безусловно квалифицированные»		6,964**
Продолжительность рабочей недели		4,489*

Significant at * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Результаты регрессионного анализа предикторов успешности карьеры показывают, что при внешнем сходстве двух групп успешных руководителей набор важнейших качеств, необходимых для должностного повышения вообще и занятия достаточно высокой позиции в молодом возрасте, существенно отличается.

Как видим из *таблицы 8*, для менее строгого, более демократичного показателя успешности карьеры – недавних должностных продвижений руководителей – необходимы, прежде всего, молодой возраст и личная активность в повышении профессиональной квалификации. Также значимыми оказываются отзывы со стороны коллег и руководства на нынешней работе, трудоустройство на основании наличия и профильного образования, и опыта работы (без блата), а также высокие трудовые нагрузки – длинная рабочая неделя. Таким образом, модель начальных должностных продвижений руководителей является в целом достигнуческой, которую мы можем назвать **молодежной тренингово-трудоголической**, однако даже она требует от субъекта карьеры лояльности к руководству – в частности, согласия с правом последнего использовать свои личные симпатии как главный критерий отношения к подчиненным! Таким образом, для продвижения по службе в российских бизнес-организациях молодой возраст, профессионализм и работоспособность – условие обязательное, но не единственное. Лояльность, социальность индивида – также необходимое качество успеха.

А вот для выдвижения на руководящую позицию среднего уровня в молодом возрасте, чем могут похвастаться значительно меньшее количество респондентов, необходимы иные качества. Получается, что такими избранными становятся «свои» люди, пришедшие в организацию «по благу» и впоследствии хорошо зарекомендовавшие себя среди коллег и руководителей, а также отличающиеся активностью и инициативностью. Обратим внимание, что ни образовательно-квалификационные показатели, ни активность в повышении квалификации, ни трудовые нагрузки в явном виде не вошли в модель самых успешных карьерных продвижений руководителей. Это позволяет выдвинуть предположение о том, что рост в должностной иерархии бизнес-организаций практически не зависит от объективных профессионально-квалификационных характеристик индивида, но всецело определяется а) изначально привилегированным положением; б) личным *PR*'ом – умением подать себя, обеспечить благоприятный имидж в глазах коллег и, главное, руководства.

Итак, обе модели карьерных продвижений руководителей согласуются со сделанными нами ранее выводами об исключительной важности для успешной карьеры способности индивидов вписаться в существующие правила игры в организации. Не случайно выделенный нами (*таблица 2*) корпоративно-профессиональный тип мотивации карьеры оказался наиболее тесно связан с показателями успешности карьеры. И если модель начальных карьерных продвижений носит в целом достигнуческий характер, включая формально-квалификационные показатели, то в продвижении на позиции более высокого уровня более значимыми оказываются социально-сетевые и репутационные преимущества руководителя.

Что же касается **специфических личностных качеств**, способствующих успешной карьере, то есть востребованности определенных качеств руководителя в той или иной модели карьерной культуры бизнес-организации, то начнем с анализа социальных механизмов выдвижения на нынешнюю позицию руководителя.

Таблица 9. Распределение респондентов-руководителей с различными социальными механизмами устройства на нынешнее рабочее место, моделями повышения квалификации, трудовых нагрузок и участия в жизни бизнес-организации по различным моделям карьерной культуры организации, % по столбцу

	ПО ВЫБОРКЕ	МОДЕЛИ КАРЬЕРНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ		
		кланово- аскриптивная	корпоративно- адаптивная	лично- достиженческая
Продолжительность рабочей недели 50 часов и более	22	17	28	19
Проходили специальную подготовку по профилю работы	54	34	63	63
Повышали квалификацию менее года назад	29	15	34	36
Вносили предложения относительно нововведений в своих подразделениях	38	28	48	31
<i>Модели трудоустройства...</i>				
«Чистый блат»	21	36	14	12
«Обоснованная протекция»	9	7	9	10
«Квалифицированные»	36	30	36	46
«Опытные, но необразованные»	21	17	24	20
«Образованные, но неопытные»	7	2	11	7

Данные таблицы 9 свидетельствуют, причем с достаточной рельефностью, что в различных моделях карьерной культуры востребованы различные работники. Так, в условиях **лично-достиженческой** карьерной культуры, ориентированной на выдвижение образованных, талантливых специалистов, почти каждый второй руководитель был трудоустроен исключительно благодаря наличию соответствующего образования и опыта работы, в то время как доля принятых по блату – самая низкая из всех. В **кланово-аскриптивных** моделях, ориентированных на выдвижение людей на основании необоснованной протекции, «блатные», действительно, составляют более трети руководителей. Отличительной чертой организаций с **корпоративно-адаптивной** моделью карьерной культуры является самая высокая доля опытных, но необразованных руководителей, что еще раз подтверждает, на кого делается ставка в организациях с корпоративно-адаптивной карьерной культурой: *«пусть не талантливый, не очень образованный, но свой, проверенный, предсказуемый, вырос в нашем коллективе»*.

Что же касается **активно-деятельностных** качеств, то здесь по всем параметрам всех опережает **корпоративно-адаптивная** модель карьерной культуры организации. Не предъявляя высоких требований к исходному уровню квалификации руководителей при их трудоустройстве, организации с такой моделью компенсируют это послабление высокими трудовыми нагрузками, активностью в тренинговых программах повышения квалификации и прохождения специальной подготовки, а также необходимостью демонстрировать активность, инициатив-

ность, сопричастность к делам организации. В условиях **лично-достиженческой** карьерной культуры руководители также весьма активны в развитии своего образовательно-квалификационного потенциала, однако не отличаются чрезмерными трудовыми нагрузками (что, возможно, и к лучшему), а также инициативностью в принятии решений в организации. А вот в рамках **кланово-аскриптивной** модели значимость активно-деятельностных качеств вообще очень низка: в организациях, где трудоустройство и карьера делаются благодаря связям, знакомствам, репутации «своего» человека, не требуются ни профессионализм, ни трудолюбие, ни инициативность.

Итак, проведенный анализ качеств, необходимых специалисту для карьерного успеха, позволяет выделить **безусловно всеобщие, общие и специфические качества**.

В группу **безусловно всеобщих** качеств входят те, которые неизменны, не испытывают существенных колебаний в зависимости от особенностей конкретной организации, утвердившейся в ней карьерной культуры. Из всей системы качеств, которую мы рассматривали в начале данного раздела работы, в качестве безусловно всеобщих выступает **лояльность к руководству**, точнее, терпимость к нарушениям правовых и моральных норм со стороны руководителей. И это очень важный факт для осмысления не только проблемы карьеры, но и более широко – социальной организации российского бизнеса.

В группу **общих** качеств входят свойства личности, по которым наблюдается слабая дифференциация в зависимости от модели карьерной культуры организации. Это **активно-деятельностные** качества, которые, с одной стороны, отличают любого человека, делающего успешную карьеру, с другой стороны, эти качества с особой силой проявляются, прежде всего, в корпоративно-адаптивных моделях карьеры, для которых важно, чтобы претендент на выдвижение демонстрировал трудоголизм, инициативность, лояльность к руководству.

В третью группу входят **специфические** свойства личности, востребованные в организациях в зависимости от утвердившейся в них модели карьерной культуры, такие как выдвижение на должность в зависимости от наличия необоснованной протекции, уровня квалификации, опыта работы по специальности.

Удовлетворенность карьерой

Помимо объективных показателей успешности карьеры (материальное вознаграждение и достигнутый уровень руководства) нам было важно также зафиксировать субъективную удовлетворенность респондентов тем, как развивается их карьера. Как известно, исследования субъективной удовлетворенности карьерой – это отдельный большой пласт исследований [Heslin 2005; Buyens et al. 2008; Sullivan, Baruch 2009] и значимость ее связана с необходимостью учитывать «горизонтальное» измерение карьерного роста, то есть обогащение и усложнение содержания труда, рост социального признания, что может происходить и без формальных должностных перемещений респондентов.

Таблица 10. Распределение ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы на сегодняшний день в целом своей карьерой?», %

Безусловно удовлетворены	24
Скорее удовлетворены	61
Скорее не удовлетворены	9
Безусловно не удовлетворены	1
Затруднились с ответом	5

Предполагалось, что удовлетворенность сотрудника своей карьерой будет определяться:

- 1) достигнутым уровнем должностной позиции;
- 2) возрастом субъекта карьеры;
- 3) гендерным фактором.

Нижеприведенная *таблица 11* свидетельствует о роли этих факторов.

Таблица 11. Доли респондентов, безусловно удовлетворенных своей карьерой, % от опрошенных по группам

По выборке	24
<i>Уровень руководства</i>	
Нижний	16
Средний	36
<i>«Успешность» руководителя</i>	
Руководители среднего уровня младше 40 лет	39
Остальные	30
<i>Наличие должностных продвижений за последние 2 года</i>	
Имевшие	37
Не имевшие	25
<i>Пол</i>	
Мужчины	21
Женщины	27
<i>Руководители нижнего уровня, пол</i>	
Мужчины	47
Женщины	53
<i>Руководители среднего уровня, пол</i>	
Мужчины	44
Женщины	56
<i>Имевшие продвижения в последние 2 года, пол</i>	
Мужчины	42
Женщины	58
<i>Уровень материальной обеспеченности</i>	

Обеспеченные	37
Среднеобеспеченные	23
Малообеспеченные	7
<i>Типы мотивации карьерных продвижений респондентов</i>	
Материалистическая	23
Социально-престижная	15
Корпоративно-профессиональная	28
Лично-профессиональная	27
<i>Модели карьерной культуры организации</i>	
Кланово-аскриптивная	22
Корпоративно-адаптивная	24
Лично-достиженческая	29

Приведенные в *таблице 11* данные демонстрируют несколько ясно выраженных тенденций. Особенно велика удовлетворенность у делающих успешную карьеру, то есть тех, кому удалось достичь как минимум среднего уровня руководства в возрасте до 40 лет. Они показывают самые высокие показатели удовлетворенности. Иначе говоря, немалое значение имеет *темпоральный* фактор: в данном случае – быстрота продвижения, скорость успеха карьеры молодого человека.

Немаловажен и другой темпоральный фактор: как давно состоялось продвижение, не засиделся ли сотрудник на одной ступени. Как мы видим, этот фактор – один из самых значимых в формировании чувства удовлетворенности карьерой. Среди тех, кто имел продвижение в последние 2 года, удовлетворены карьерой 37%, среди «засидевшихся» – 25%, то есть в полтора раза меньше. Причем, если учесть, что имеется связь между тем, какое значение, по мнению респондента, имеет в жизни человека карьера, и высокой удовлетворенностью от карьеры (45% руководителей, которые считают, что карьера имеет «решающее значение», «безусловно удовлетворены» своей карьерой при средней 24%), то подобный карьерный застой не может не вызывать чувства разочарования у этой части респондентов.

Анализ гендерного фактора свидетельствует, что женщины-руководители в целом более удовлетворены своей карьерой, чем мужчины. Разрыв в доле удовлетворенных еще более увеличивается в том случае, если для этого есть объективные основания, что хорошо просматривается в когорте руководителей-женщин среднего уровня и женщин, имевших продвижения в последние 2 года. Возможно, изначально более низкая планка карьерных устремлений женщин обеспечивает им большие основания для гордости за свои профессиональные достижения.

Карьера чаще всего влечет за собой повышение уровня материального благосостояния. Поэтому удовлетворенность карьерой неминуемо связана с возрастающим материальным уровнем. Но наличие такой взаимосвязи не является основанием считать, что респонденты лишь потому удовлетворены карьерой, что она способствовала росту благосостояния. Повышение благосостояния – не причина удовлетворенности (как нередко трактуют эту связь), а наряду с удовлетворенно-

стью – одно из следствий карьерного успеха. Между двумя следствиями одной причины неминуемо обнаруживается связь, причем, достаточно значимая.

Обращают на себя внимание более высокие доли удовлетворенных карьерой среди руководителей с профессиональными типами карьерной мотивации, то есть являющихся профессионально самодостаточными. А вот социально-престижная карьерная мотивация, рассчитанная на внешний эффект, зависимость от общественного мнения, сопутствует самому низкому уровню удовлетворенности карьерой (принимая во внимание, что наш анализ ограничивается руководителями нижнего и среднего уровня).

Новые грани проблемы удовлетворенности карьерой высвечиваются при анализе связи удовлетворенности карьерой и моделями карьерной культуры организации. Как видим из *таблицы 11*, более высокие показатели удовлетворенности респондентов карьерой демонстрирует лично-достиженческая модель карьерного продвижения, где акцент делается на выдвижение образованных, талантливых сотрудников.

Но еще важнее проследить, какие устремления в карьере были реализованы и вызвали удовлетворенность карьерой в зависимости от модели карьерного продвижения. Анализ степени удовлетворенности карьерой в зависимости от четырех типов мотивации карьеры людей в рамках трех типов карьерной культуры показал, что наивысшие доли безусловно удовлетворенных своей карьерой наблюдаются среди руководителей с корпоративно-профессиональным типом мотивации, работающих в организациях с корпоративно-адаптивной моделью карьерной культуры (37%); руководителям, для которых важна *«Возможность влиять на людей, контролировать их»*, работающих в рамках кланово-аскриптивной культуры (30%); ценящих *«Возможности для своих профессиональных идей и планов»*, работающих в организациях с лично-достиженческой корпоративной культурой. Получается, что соответствие личной карьерной мотивации типу карьерной культуры организации – важнейшее условие удовлетворенности своей карьерой. Иными словами, различные модели карьерной культуры организации создают возможности для успеха субъектов карьеры с различными устремлениями. Эти модели выступают своеобразным фильтром, через которые проходят люди лишь с запрограммированными в культурном коде данной модели качествами, устремлениями.

Фильтрующая функция карьерной культуры организации особенно ярко проявляется при анализе взаимосвязи социальных механизмов трудоустройства, модели карьерной культуры организации и удовлетворенности карьерными успехами в данной организации.

Резко бросается в глаза высокая доля «блатных» руководителей, сделавших успешную (на их взгляд) карьеру в организациях с кланово-аскриптивной карьерной культурой – а именно половина, то есть вдвое выше, чем в среднем по выборке. Организации с лично-достиженческой культурой отличаются заметно более высокой долей удовлетворенных карьерой руководителей, трудоустроившихся благодаря своей безусловной квалификации, а также обоснованной протекции и наличию опыта работы. Организации с корпоративно-адаптивной моделью карьерной культуры демонстрируют более высокую долю образованных респондентов без опыта работы.

Таблица 12. Распределение ответов респондентов, безусловно удовлетворенных карьерой в зависимости от характера трудоустройства и карьерной модели культуры организации, N=120, %

Модели трудоустройства «безусловно удовлетворенных»	МОДЕЛИ КАРЬЕРНОЙ КУЛЬТУРЫ			
	кланово-аскриптивная	корпоративно-адаптивная	лично-достиженческая	в среднем по выборке
«Чистый блат»	50	18	10	25
«Обоснованная протекция»	6	16	26	16
«Квалифицированные»	24	26	29	26
«Опытные, но необразованные»	12	20	26	19
«Образованные, но неопытные»	6	15	7	10

Таким образом, логическая цепочка анализа социальной организации практики карьерного развития завершается: та или иная модель карьерной культуры организации отбирает людей с вполне определенными (адекватными этой модели) человеческими качествами, свойствами и выдвигает их, способствует их карьерному продвижению, что приносит субъектам карьеры удовлетворенность карьерой, своими жизненными успехами.

Заключение

Проведенный нами анализ позволил выявить основные параметры, характеризующие бизнес-карьеру в России как социальное явление, институт с соответствующими нормами и правилами игры.

1. Анализ социального смысла карьеры для руководителей нижнего и среднего уровня показал абсолютное преобладание мотивации улучшения материального положения, связанного с карьерным ростом. Однако типология карьерных мотиваций выявила, что для одних групп руководителей материалистическая мотивация является исключительной, для других – рядоположенной с прочими бонусами карьерного роста, для третьих – не упоминается вообще.

2. Кластерный анализ выявил наличие четырех типов карьерной мотивации руководителей: материалистического, социально-престижного, корпоративно-профессионального и лично-профессионального. Первые два типа мотивации оказались жестко привязанными к исключительно высокой значимости фактора материального вознаграждения и показали сильные позитивные корреляции с трудоустройством по «блату» и негативные – с успешностью карьеры. Профессиональные типы мотивации, напротив, оказались характерными для успешных карьеристов – имевших карьерные продвижения в последние 2 года и достигших среднего уровня руководства в возрасте до 40 лет.

3. Анализ факторов, необходимых для успешной карьеры в организациях, где работают респонденты, выявил противоречие между достиженческими (образование, квалификация, способности, активность и инициативность) и недо-

стиженческими (связи и знакомства, репутация «своего» человека, лояльность и преданность руководству) условиями успеха, задаваемыми организационной культурой.

4. Многомерный анализ типов карьерной культуры организаций выявил наличие трех моделей: лично-достиженческой, делающей акцент на хорошем образовании и личных способностях субъекта карьеры; корпоративно-адаптивной, придающей исключительное значение личной активности индивида и его высокой способности вписаться в организационное окружение, быть лояльным к руководству; кланово-аскриптивной, обесценивающей профессионально-квалификационные качества индивида и выдвигающей на первый план наличие у индивида полезных связей и репутации «своего» человека в компании.

5. Анализ показал значительно большую перспективность достиженческих моделей карьеры в плане экономической эффективности компаний, которые их представляют. При этом для лично-достиженческой модели характерна более высокая удовлетворенность руководителей своими рабочими местами, в то время как для корпоративно-адаптивной модели присущи более высокий уровень материального вознаграждения респондентов, самая высокая доля успешных карьеристов, самая высокая профессиональная мобильность и самый высокий уровень трудовых нагрузок. Кланово-аскриптивная модель наиболее часто встречается в застойных организациях авторитарного типа и является наименее перспективной для карьерного роста руководителей.

6. Анализ факторов, необходимых для успешной карьеры руководителей в российских бизнес-организациях, показал, что важнейшими из них являются молодой возраст; активность, инициативность субъекта карьеры; высокие трудовые нагрузки. При относительно небольшой роли показателей наличия базового образования или опыта работы по специальности, исключительно важную роль играет факт развития узкоспециализированных профессиональных навыков под конкретное место работы, то есть тренинговый характер подготовки, участие в программах повышения квалификации. Особенно примечательно, что группы успешных карьеристов также демонстрируют более высокую степень лояльности к руководству в виде терпимости к нарушениям со стороны руководителей правовых и нравственных норм.

7. Если для продвижений на начальные уровни руководящей иерархии в организациях требуется преимущественно достиженческий набор качеств субъекта карьеры – наличие специального образования и опыта работы, личная активность в дополнительном профессиональном обучении и выдвижении инициатив, высокие трудовые нагрузки, – то модель продвижения на средний уровень руководства уже в молодом возрасте включает наличие социального капитала в виде трудоустройства по протекции, репутации «своего» человека в организации. Таким образом, работает закономерность, свидетельствующая о том, что по мере восхождения на более высокие уровни управленческой иерархии отбор кандидатов на должности осуществляется все в большей степени по кланово-аскриптивному принципу.

Литература

- Ананьев Б.Г. (2008) Личность, субъект деятельности, индивидуальность. М.: ДиректМедиа.
- Заславская Т.И. (2002) Структура российского общества через призму трансформационного процесса // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. № 4.
- Кибанов А.Я. (1997) Управление деловой карьерой персонала / Управление персоналом организации. М.: ИНФРА – М.
- Магун В.С. (2007) Как меняются российские трудовые ценности // Отечественные записки. № 3.
- Могилевкин Е.А. (2001) Определение целей и планирование карьеры в системе государственного и муниципального управления // Актуализация потребности в личностно-профессиональном развитии государственных служащих / Под общ. ред. А.А. Деркача. М.: РАГС.
- Охотский Е.В. (1998) Служебная карьера. М.: Экономика.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. (2010) Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства // Мир России. № 4.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996) Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle // The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era, eds. M.B. Arthur and D.M. Rousseau, New York: Oxford University Press.
- Aryee S. (1992) Career orientations, perceptions of rewarded activity, and career strategies among R&D professionals // Journal of Engineering and Technology Management. № 1.
- Brousseau K.L., Driver M.J., Eneroth K., Larsson R. (1996) Career pandemonium: Realignment organizations and individuals // Academy of Management Executive. № 4.
- Brown C., Reich M. (1997) Developing Skills and Pay through Career Ladders: lessons from Japanese and USA companies // California Management Review. № 2.
- Buyens D., De Vos A., Dewettinck K. (2008) To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves // Employee Relations. № 2.
- Castilla E. (2008) Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers // American Journal of Sociology. № 6.
- DeMartino R., Barbato R., Jacques P.H. (2006) Exploring the Career/Achievement and Personal Life Orientation Differences between Entrepreneurs and Nonentrepreneurs: The Impact of Sex and Dependents // Journal of Small Business Management. № 3.
- Dill W.R., Hilton T.L., Reitman W.R. (1960) How Aspiring Managers Promote Their Own Careers // California Management Review. № 4.
- Gemmill G., DeSalvia D. (1977) The Promotion Beliefs of Managers as a Factor in Career Progress: An Exploratory study // Sloan Management Review. № 2.
- Gerber M., Wittekind A., Grote G., Conway N., Guest D. (2009) Generalizability of career orientations: A comparative study in Switzerland and Great Britain // Journal of Occupational & Organizational Psychology. № 4.
- Granrose C.S., Portwood J.D. (1987) Matching individual career plans and organizational career management // Academy of Management Journal. № 4.
- Gunz H. (1988) Organizational logics of managerial careers // Organizational studies. № 4.
- Hall, D.T. (1996) Protean Careers of the 21st Century // Academy of Management Executive. № 10.
- Heslin P.A. (2005) Conceptualizing and evaluating career success // Journal of Organizational Behavior. № 2.
- Jennings E.E. (1967) The Mobile Manager: A Study of the New Generation of Top Executives. Ann Arbor: Graduate School of Business Administration, University of Michigan.
- Khapova S.N., Arthur M.B. (2011) Interdisciplinary approaches to contemporary career studies // Human Relations. № 1.
- Lansbury R. (1976) Work attitudes and career orientations among management specialists // Journal of Management Studies. № 1.

- Latack J.C.* (1990) Organizational Restructuring and Career Management: From Outplacement and Survival to Inplacement // Research in personnel and human resources management. Vol. 8.
- Llewellyn R.N.* (2002) The Four Career Concepts // HRMagazine. № 9.
- McCann L., Hassard J., Morris J.* (2004) Middle managers, the new organizational ideology, and corporate restructuring: comparing Japanese and Anglo-American management structures // Competition & Change, 8: 27–44.
- Marshall J., Cooper C.* (1979) Work Experiences of Middle and Senior Managers: The Pressure and Satisfactions // Management International Review. № 1.
- Open C.* (1994) The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success // International Journal of Manpower. № 1.
- Pazy A.* (1987) Sex Differences in Responsiveness to Organizational Career Management // Human Resource Management. № 2.
- Peck R.F.* (1975) Distinctive national patterns of career motivation // International Journal of Psychology. № 2.
- Peiperl M., Baruch Y.* (1997) Back to Square Zero: The Post-corporate Career // Organizational dynamics. № 4.
- Pfeffer J.* (1977) Toward an examination of stratification in organizations. // Administrative Science Quarterly. № 4.
- Portwood J.D., Granrose C.S.* (1986) Organizational Career Management Programs: What's Available? What's Effective? // Human Resource Planning. № 3.
- Ruderman M.N.* (1991) Promotion: Beliefs and Reality // Issues & Observations. № 1.
- Schein E.H.* (1984) Culture as an environmental context for careers // Journal of Occupational Behavior. № 1.
- Schein E.H., McKelvey W.W., Peters D.R., Thomas J.M.* (1965) Career Orientations and Perceptions of Rewarded Activity in a Research Organization // Administrative Science Quarterly. № 4.
- Skipper O.C., Bell S.L.* (2006) Influences Impacting Leadership Development // Journal of Management in Engineering. № 2.
- Snipp C.M.* (1985) Working-class differentiation and men's career mobility // British Journal of Sociology. № 3.
- Sullivan S.E., Baruch Y.* (2009) Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration // Journal of Management. № 6.
- Thompson J.* (1976) Patrons, Rabbis, Mentors – Whatever You Call Them, Women Need Them, Too // MBA. February.
- Tomaskovic-Devey D., Thomas M., Johnson K.* (2005) Race and the Accumulation of Human Capital across the Career: A Theoretical Model and Fixed-Effects Application // American Journal of Sociology. № 1.
- Trump G.W., Ball J.T.* (1967) A Dynamic Professional Development Program: Firm Organization, Policies, Procedures // Journal of Accountancy.
- Weng Q., McElroy J.C., Morrow P.C., Liu R.* (2010) The relationship between career growth and organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. № 3.
- Van der Heijden B.I.J.M.* (2002) Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career // International Journal of Training & Development. № 2.
- Van Maanen J., Katz R.* (1976) Individuals and their careers: Some temporal considerations for work satisfaction // Personnel Psychology. № 4.
- Vardi Yoav, Hammer Tove H.* (1977) Intraorganizational Mobility and Career Perceptions Among Rank and File Employees in Different Technologies // Academy of management journal. № 4.
- Walder A.G.* (1995) Career mobility and the communist political order // American Sociological Review. № 3.
- Župerkienė E., Žilinskas V.J.* (2008) Analysis of Factors Motivating the Managers' Career // Engineering Economics. № 2.