

Е. Г. Молл

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ МЕНЕДЖЕРА

- Стартовые условия карьеры
- Периоды и критические точки карьеры
- Случай, протекция, карьерные техники
- Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер



Елена Георгиевна Молл

Управление карьерой менеджера

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3934765

Управление карьерой менеджера.: Питер; Санкт-Петербург; 2012

ISBN 978-5-459-01024-4

Аннотация

В книге раскрываются закономерности карьерного продвижения, расширения влияния, управленческого прогрессивного и регрессивного развития. Анализируются предпосылки и противопоказания, стартовые условия, личностные характеристики, оказывающие влияние на управленческую карьеру. Рассматриваются подходы к управлению карьерой. Книга предназначена для широкого круга читателей: психологов, слушателей и преподавателей бизнес-школ, работников кадровых служб, менеджеров, может быть рекомендована для спецкурса программ «Мастер делового администрирования» (МВА).

Содержание

Предисловие	4
Часть 1 Введение в психологию управленческой карьеры	13
Глава 1 Управленческая карьера в современном мире	13
Глава 2 Психология управленческой карьеры	25
Основные направления исследования управленческой карьеры	25
Современные тенденции исследований управленческой карьеры	34
Психология управленческой карьеры о развитии менеджера	37
Системный подход в психологии управленческой карьеры	49
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Елена Георгиевна Молл

Управление карьерой менеджера

Предисловие

Динамичная бизнес-среда является катализатором изменений в индивидуальных управленческих карьерах. Пристальное внимание к этим изменениям обусловлено общественной значимостью управленческой деятельности и стремлением людей достичь верхних ступеней организационной иерархии, расширить свое влияние. Выявление и использование основных закономерностей построения карьеры является важным как для отдельных людей, так и для организаций в целом. Данная книга объединяет три подхода к карьере менеджера. Первый подход представлен новым научным направлением – психологией управленческой карьеры, возникшим на стыке наук: психологии управления, социальной психологии, общего менеджмента. Второй и третий подходы рассматривают управленческую карьеру с позиций организационного поведения и управления человеческими ресурсами.

Предлагаемая книга не является только научной моногра-

фией, учебным пособием или практическим руководством по выживанию и достижению своих целей в сложной борьбе за деньги и должности, хотя некоторые главы напоминают первое и второе, а выводы могут помочь в третьем. По мнению автора, книжный рынок насыщен литературой, где даны практические рекомендации, как себя вести во всех карьерных ситуациях, и предложены готовые планы карьер или техники, позволяющие легко преодолевать трудности. Однако большинство руководителей, достигших успеха, скептически относятся к попыткам давать советы на все случаи жизни.

Знакомство с основными закономерностями психологии управленческой карьеры позволит менеджерам лучше понять и оценить все происходящее на их управленческом пути, своевременно преодолевать негативные тенденции развития своей карьеры и целенаправленно планировать должностное продвижение.

В «Управлении карьерой менеджера» приводятся результаты научно-исследовательской программы, осуществленной под руководством автора. В рамках данной программы на протяжении 15 лет (лонгитюдинальное исследование) изучались изменения, происходившие в карьере, личности и управленческой деятельности двух тысяч менеджеров.¹ Вы-

¹ Автор выражает благодарность коллегам, которые участвовали в организации и проведении экспериментальных исследований, послуживших основой многих положений данной книги, Л. Л. Голенковой, С. Ф. Чесноковой, Н. Л. Лебедевой, О. М. Новиковой, Т. Кудровой, Е. Ставничук.

явленные в результате экспериментального исследования закономерности позволили автору предложить пути повышения эффективности управленческой деятельности, ускорения управленческого развития, профилактики личностного регресса, разработать основы создания новых систем формирования управленческих кадров компаний. Значительная часть материалов экспериментальных исследований автора и результаты научного анализа публикуются впервые.

Многие положения книги иллюстрируются карьерными ситуациями из жизни хорошо известных менеджеров. В этих случаях источниками информации являлись различные СМИ (газеты, журналы, телевидение, Интернет). Достоверность представленных фактов подтверждалась их дублированием в нескольких источниках.

Общий подход автора к анализу проблем карьеры менеджеров может быть сформулирован очень кратко: «Карьерный успех менеджера обеспечивается целенаправленным развитием личности, находящимся в соответствии с его продвижением в организации».

Первые две главы книги посвящены изменениям внешнего мира, которые сказываются на карьерах менеджеров, анализу научных исследований карьеры. Автор выделяет психологию управленческой карьеры как самостоятельную научную дисциплину и определяет ее место среди других наук. Рассмотрение законов управленческого развития и должностного продвижения начинается с анализа и выяв-

ления благоприятных стартовых условий, включающих уверенность в себе, склонность к риску и т. д.

В главе, которая посвящена ценностям и карьерным мотивам, предпринята попытка проанализировать основные мотивы, побуждающие человека выбрать тяжелую, напряженную, полную лишений жизнь менеджера и стремиться продвигаться вверх по карьерной лестнице. В качестве примера рассмотрим тридцать часов из жизни бывшего Президента России В. В. Путина. Из них десять Президент провел в самолете и двадцать часов – за столами ответственных переговоров, включая время совместного с политическими лидерами других стран приема пищи, что должно было способствовать сближению с ними. Очевидно, что Президент сознательно выбирает изматывающий ритм жизни, связанный с постоянными стрессами, сказывающимися на его психическом и физическом состоянии, превращая время приятного отдыха, в понимании обычных людей, в тяжелый труд. Даже простое посещение театра с высоко поставленными гостями, катание на слаломных лыжах превращается в сложную и ответственную работу. В большей или меньшей степени высокие нагрузки, временные ограничения, стрессы, угрожающие здоровью, характерны для любой управленческой деятельности. В связи с этим очень важно понимание потребностей и мотивов менеджеров, стремящихся к еще большим нагрузкам, ответственности, постоянному дефициту времени, а в худшем случае – к синдрому выгорания, обусловлен-

ному избыточным профессиональным общением с различными людьми.

А если учесть, что процветание любой страны напрямую зависит от количества людей, ориентированных на управленческую карьеру, то ответы на вопросы о движущих силах, мотиваторах и побудителях карьерного продвижения становятся чрезвычайно актуальны. В среднем американские менеджеры высокого ранга работают по 56 часов в неделю, 49 дней в году проводят в командировках и со значительно большей вероятностью, чем обычные люди, становятся алкоголиками. Почему же к этому так стремятся рядовые работники американских компаний?

В книге анализируются изменения личностных характеристик под влиянием управленческой деятельности, значимые и переломные события управленческого пути, а также предлагается возрастная периодизация управленческого развития. Одной из важнейших задач управления человеческими ресурсами современных компаний является целенаправленное влияние на карьерные решения тех или иных менеджеров. Это актуально в ситуациях предложения вышестоящей должности, увольнения по собственному желанию ключевых менеджеров компании, приглашения на работу ценного работника. Автор рассматривает основные закономерности принятия карьерных решений и дает оценку вероятности карьерных отвержений в тех или иных ситуациях.

В работе впервые последовательно описаны типы и условия профессиональной деформации и регресса личности в процессе продвижения по карьерной лестнице. Гендерные различия, факторы, способствующие и препятствующие успешной карьере женщин, завершают вторую часть книги.

Невозможно представить развитие менеджера вне социального контекста, его системного окружения. Особенности управленческой карьеры в различных странах и организациях под влиянием управленческих, рабочих и неформальных групп являются предметом пристального внимания в части 3 книги. Актуальной для нашей страны является проблема формирования глобальных менеджеров, способных эффективно работать в мультинациональных корпорациях (MNCs).

Особое внимание в книге уделено вопросам управления собственной карьерой и ее планированию. Рассматриваются также проблемы управления карьерным продвижением сотрудников в рамках организации и системам формирования управленческих кадров.

В книге понятия «руководитель» и «менеджер» используются как синонимы. Руководитель – это человек, осуществляющий управление каким-либо процессом посредством других людей; наличие у него хотя бы одного подчиненного – обязательное условие отнесения работника к разряду руководителей-менеджеров. Современное российское расширительное толкование понятия «менеджер» не оправ-

данно, оно чаще всего связано с желанием компаний выделить конкретную категорию работников путем присвоения привлекательных названий должностям. В этом случае, например, продавец видеотехники будет называться менеджером по продажам.

Важную роль в появлении «Управления карьерой менеджера» сыграла возможность сравнения руководителей, обучающихся на программах MBA («Мастер делового администрирования») в разных частях земного шара: в *Санкт-Петербургском международном институте менеджмента (ИМИСП)* и в *Школе менеджмента Мичиганского университета (University of Michigan-Dearborn)*. Автор отметил наличие общих закономерностей построения управленческой карьеры. По обе стороны Атлантики руководители решают сходные карьерные проблемы, но американские менеджеры демонстрируют позитивный карьерный настрой, имеющий существенные преимущества. Наивная вера, что каждый из них станет Биллом Гейтсом, позволяет достигать наилучших индивидуальных результатов.

При подготовке данной книги одну из своих целей автор видел в формировании у российских менеджеров позитивного карьерного настроения, умения концентрироваться на положительной стороне любой ситуации и за счет этого получать существенные карьерные преимущества. Основной постулат такого настроения – ежедневные проблемы должны восприниматься каждым менеджером как благоприятные

возможности, которые необходимо использовать, а не как то, что мешает нормальной работе. Естественно, что время от времени ожидания менеджеров не оправдываются. Менеджер, ориентированный на успешную карьеру, постоянно анализирует, принимает, учитывает ошибки и продолжает поступательное движение вперед. В этой связи в книге появилась глава, посвященная кризисам, крушениям карьер, конфликтам и отношению к этому руководителей.

Знание основных закономерностей построения карьеры позволяют менеджеру в меньшей степени зависеть от внешних влияний, сознательно выбирать основные источники и пути управленческого развития, учитывать собственные возрастные и индивидуальные особенности, специфику управленческой команды.

Американцы утверждают, что существенный эффект от общих позитивных установок, основанных на научных знаниях, нейтрализует любые самоограничивающие барьеры к успеху, такие как физическое состояние или снижение уверенности в себе. И в этом смысле данная книга ориентирована на преодоление карьерных барьеров.

Книга посвящается первым в России выпускникам программ МВА, т. е. менеджерам, стремящимся сделать управленческую карьеру, готовым использовать новые источники для развития, склонным к риску, способным сохранять работоспособность в условиях значительных перегрузок, умеющим устанавливать дружеские отношения с коллегами и

формировать сплоченные команды, изменять свои организации с учетом самых современных научных знаний, ориентированным на постоянное совершенствование. И конечно, все перечисленное в первую очередь касается выпускников программы МВА *Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП)*, вопросы, замечания и комментарии которых помогли автору в написании этой книги.

С пожеланием блестящих карьерных достижений всем читателям

Молл Е. Г.

Часть 1 Введение в психологию управленческой карьеры

Глава 1 Управленческая карьера в современном мире



Энциклопедический словарь² дает значение слова «карьера» как продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды. Словари довольно единодушно вносят негативную окраску в слова «карьеризм» и «карьерист», связывая их с погоней за успехом, обусловленную стремлением к личному благополучию, к достижению корыстных, индивидуалистических целей. Карьеризм предполагает главенствование личных интересов над интересами общества и рассматривается как аномальное управленческое развитие.

Некоторый научный интерес представляет техника, «ловкость» карьеризма, как достижения индивидуальных целей любыми средствами.

По мнению многих исследователей, базисом развития личности является стремление к повышению самооценки, которое может быть реализовано именно при достижении карьерных целей. К сожалению, до сих пор не появились соответствующие термины, отражающие позитивное отношение к людям, стремящимся сделать карьеру, т. е. соответствовать всем требованиям каждой занимаемой должности из их планируемой последовательности.

Возвращаясь к термину карьера, отметим, что различные исследователи не всегда понимают его одинаково. В ранних работах Д. Холла (Hall D., 1976) карьера – это про-

² Советский энциклопедический словарь. М., Советская энциклопедия, 1986, с. 554.

движение в организационной иерархии, представленное последовательностью выполняемых человеком работ в течение жизни. Для С. Барлея карьера – последовательный ролевой опыт (Zabusky S. & Barley S., 1996). Первое понятие частично включает второе, так как продвижение в организационной иерархии может сопровождаться накоплением ролевого опыта, но им не ограничивается. С. Барлей неоправданно расширяет понятие карьеры за счет включения в него широкого набора ролей, не только профессиональных. Сделана попытка определить карьеру как индивидуально воспринимаемую последовательность аттитудов и поведения, связанных с опытом работы (Hall D., 1976). В этом случае рассматривается лишь внутренняя субъективная сторона карьерного процесса. Сочетание внутренней и внешней его стороны достигается в определении карьеры как личностного движения в социальной структуре во времени, но при этом не учитываются иные структуры: функциональная, информационная и т. д.

Определим управленческую карьеру как расширение влияния или продвижение менеджера по ступеням иерархии систем управления, сопровождаемое достижением целей организации на каждом из занимаемых уровней.

Это определение полностью снимает вопрос о том, что важнее – успешная деятельность компании или обеспечение дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Представления о целях карьерного продвижения могут

быть различными. Их динамика отражена в высказывании президента одного из банков:

«С тех пор как я впервые задумался о карьере, многое изменилось. Скорее всего, под карьерой я понимал интересную работу в сочетании с нормальной зарплатой и социальным признанием. О богатстве никогда не думал. Я просто не знал, что это такое. Потом увидел, что карьера – это когда с тобой разговаривают нормальные люди, кто-то заискивает, а кто-то, достаточно высокого класса, ставит тебя на одну доску с собой». Президент «Кредо-банка» Ю. Агапов (Общая газета № 6/31-11.02.94).

Индивидуальная карьера предполагает как продвижение, так и личностное развитие, которое на каждой из должностных ступенек должно подтверждаться конкретными достижениями и результатами.

Фундаментальные стремления человека получают наиболее полную реализацию в управленческой деятельности. Она дает возможность перейти:

- от пассивности к активности;
- от зависимости к относительной независимости;
- от однообразной деятельности к более разнообразной;
- от близких перспектив к долгосрочным;
- от подчиненности к лидированию;
- от неуверенности к уверенности в себе.

В конце прошлого века сложились представления о менеджерах XXI столетия как работниках, занимающихся творческим, интеллектуальным трудом (желание и способность постоянно обновлять знания, обладание чувством нового, готовность рисковать), ориентированных на решение социальных (кооперативный стиль руководства, коммуникабельность) и экономических (заинтересованность в минимизации затрат, достижении высоких корпоративных результатов) задач (Berthel, Langasch, 1987). Действительно, в настоящее время существенно изменились требования к современным менеджерам, их управленческой компетентности, способности ориентироваться в возрастающих информационных потоках, умению создавать работоспособные команды из людей, придерживающихся различных ценностей и принципов. Менеджер должен уметь оказывать влияние на эффективность использования всех природных и общественных ресурсов, разрабатывать стратегии, осуществлять перспективное планирование, учитывающее цели общественного развития.

Проблемы управленческой карьеры рассматриваются в контексте глобальных изменений, происходящих в организациях. В современных условиях выделяются шесть основных тенденций их развития.

- Первая тенденция связана с переходом **от индустриального общества к информационному**. По оценкам специалистов, в настоящее время до 60 % совокупного рабо-

чего времени тратится на создание, передачу и использование информации. Новый «информационный работник» постоянно использует компьютер, информационные технологии. Не следует недооценивать значения данной тенденции для построения управленческой карьеры. Новые информационные технологии способствуют обмену знаниями, формированию умений и навыков, служат средством добычи карьерной информации и различных вариантов самопрезентаций и т. д.

- Вторая тенденция – переход **от силовых технологий**, предполагающих непосредственное воздействие на объект труда, **к высоким технологиям**, которые такого воздействия не требуют. При этом человеческий фактор не только не утрачивает своей значимости для организации, а наоборот, она значительно возрастает, что наглядно видно на примере роста цены ошибок, особенно это касается управления. Следовательно, в новых условиях наибольшую ценность приобретает управленческая компетентность, требуются более тонкие средства и методы воздействия.

- Третья тенденция – это переход **от иерархического построения организации к сетевому**. В идеальной модели современной организации вертикальная иерархия должна уступить место горизонтальным, разнонаправленным связям, осуществится переход к преобладанию целеориентированных сетей. На первый взгляд данная тенденция снижает актуальность исследований управленческой карьеры,

но в действительности она подчеркивает многоплановость карьеры, возможность не только иерархического должностного продвижения менеджеров, но и расширения их влияния. Иногда эта тенденция приводит к различным вариантам компенсаций. Например, компании с сетевым направлением развития вводят у себя должности директоров вертикальной интеграции.

- Четвертая тенденция – переход **от ситуации с ограниченным выбором к множеству возможных вариантов**, что существенно влияет на карьерные решения. Сегодня многие люди стоят перед выбором – работать или не работать, а если работать, то 50 или 40 часов в неделю, а может быть, только 16? В ряде стран ответы на эти вопросы отражают выбор личности и часто не связаны с необходимостью удовлетворения первичных потребностей (еда, жилье). Для современной эпохи характерно снижение мотивации должностного роста, так называемый кризис управленческой мотивации.

Отмеченная выше тенденция вынуждает исследователей обратить более пристальное внимание на проблемы удовлетворенности трудом и жизнью работников организации. Тем самым расширяется область исследований управленческой карьеры (рис. 1.1).

- Пятая тенденция – переход к **глобальным компаниям**, так называемым мультинациональным корпорациям (MNCs), породившим такое явление, как **глобальные ме-**

неджеры. Они не ограничены национальными рамками, учитывают особенности организационной культуры страны, в которой работают в данный момент.

В большинстве многонациональных корпораций головная (материнская) компания располагается в одной стране, а дочерние предприятия и филиалы находятся во многих странах. В деятельности таких компаний преобладают интересы страны, в которой расположена материнская компания. Часть функций управления корпорацией централизована (планирование инвестиций, выбор направлений и финансирование научно-исследовательских работ), а часть – децентрализована (подбор кадров, изучение местных особенностей спроса и т. п.).

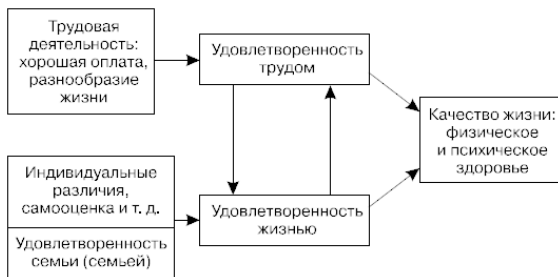


Рис. 1.1. Факторы, определяющие качество жизни (Kreitner R., Kinicki A.)

Тенденции развития мирового рынка и изменения в политической сфере привели к переходу ряда крупнейших многонациональных корпораций на качественно новый уро-

вень, – уровень глобальных (общемировых) корпораций. В рамках таких корпораций создается единая сеть компаний, которые расположены и действуют в различных странах, их управление централизовано в большей степени, чем в многонациональных корпорациях. С помощью системы спутниковой связи и современных технических средств осуществляется непрерывный сбор и обработка информации от всех подразделений, распространяются принимаемые централизованно решения и рекомендации.

На рубеже веков типичной становится такая карьера, как, например, у Александра Изосимова, закончившего *Московский авиационный институт*, а также французскую бизнес-школу *INSEAD*, пять лет проработавшего в московском и лондонском офисах консалтинговой компании *McKinsey*. В 32 года он занял должность финансового директора компании *Mars (Mars) LLC*, а через три года стал генеральным директором этой компании. В 37 лет Александр Изосимов, успешно управлявший российской командой *Mars* и достигший динамичного роста бизнеса, был назначен президентом компании по странам СНГ и Восточной Европе.

- Шестая тенденция связана с возможностью резких организационных и ситуационных изменений, в значительной степени затрагивающих управленческие карьеры, обуславливающих необходимость оперативной ориентации руководителей в неожиданно меняющейся карьерной ситуации. Беспрецедентное количество изменений, происходя-

щих в современном мире, затрагивающих политику, экономику, технологии, образование, культуру, социальные отношения, оказывают влияние на управленческую деятельность (рис. 1.2). В ряде случаев эти изменения несут в себе дестабилизирующий эффект, напряженность, снижают эффективность деятельности.

Например, бывший премьер-министр В. Павлов, полтора года проведенный в тюрьме, в 1994 г. был совладельцем банка *Рублевский*, консультантом нескольких других банков, генеральным директором двух фирм: консультационно-информационной и оптовой торговли, и продолжал считать, что в политику он шел не за властью и не за деньгами, а чтобы что-то изменить.



Рис. 1.2. Влияния на руководителя

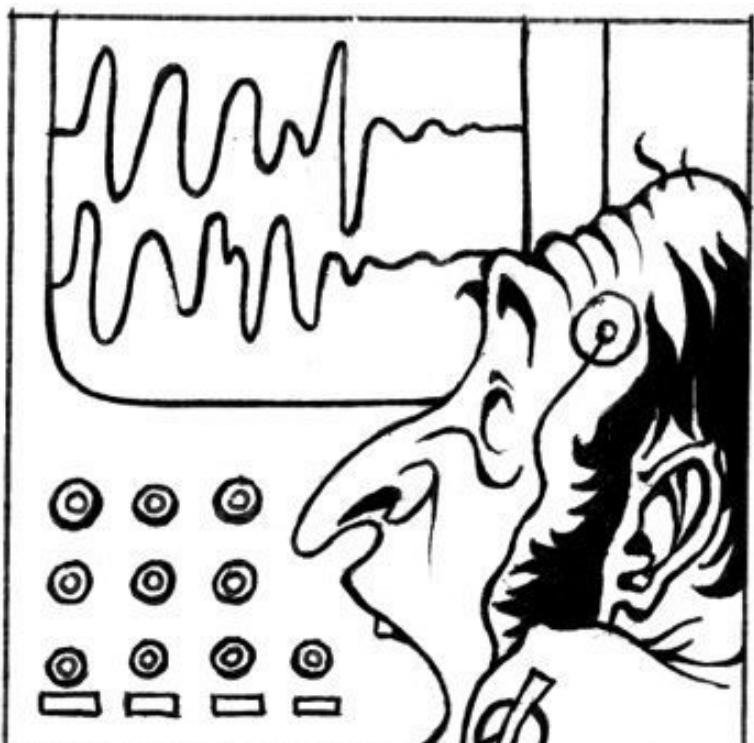
Массовые увольнения в США, в том числе на уровне среднего и высшего менеджмента, – реальность сегодняш-

него дня. Сокращения персонала начались со второй половины 2000 г. Например, автомобильная компания *Daimler-Chrysler* объявила о сокращении 26 000 человек в США, *Lucent Technologies* – 10 000, производитель товаров широкого потребления *Sara Lee* — 7000 и т. д. (FT 31.01.2001). То, что вчера казалось стабильным и устойчивым, рушится в один момент. Число заявок на выпускников МВА от американских компаний в 2002 г. сократилось на 20–30 %. Не у дел оказались люди с 20-летним стажем работы, усилиями которых в 1990-е гг. поддерживалось процветание таких секторов экономики, как информационные технологии, финансовые услуги, управленческий консалтинг. По данным исследования, проведенного международным агентством по трудоустройству *Drake Beam Morin*, в 2000 г. 75 % менеджеров, искавших новую работу, делали это в предчувствии грядущих сокращений, реорганизаций и слияний. Проблемой для руководителей являются увольнения на фоне полной удовлетворенности компании их деятельностью, из-за того, что условия бизнеса не позволяют сохранять данную штатную единицу. Средняя продолжительность периода поиска новой работы для менеджеров быстро увеличивается. Если учесть, что, по оценкам Международной организации труда при ООН, в 2002 г. в результате замедления темпов экономического развития в мире сокращено 24 млн рабочих мест, важное значение приобретают фрустрационная устойчивость руководителей, навыки управления карьерой.

Перечисленные тенденции оказывают существенное влияние на карьерные предпочтения менеджеров, предъявляют жесткие требования к гибкости карьерных стратегий, к наиболее полному использованию личных конкурентных преимуществ. В этих условиях бурно развивается область науки, которая должна способствовать всем позитивным карьерным процессам, – психология управленческой карьеры.

Глава 2 Психология управленческой карьеры

Основные направления исследования управленческой карьеры



В 70-е гг. прошлого века исследование карьеры вступило в период зрелости, что подтверждают большое количество литературы, ежегодно выпускаемой по этой проблематике, создание отделений карьеры в *Академии управления США* и *Американском обществе тренировки и развития*.

Изучение карьеры предполагает выявление закономерностей движения человека в организационной системе. Для начальных этапов исследования управленческой карьеры характерны: пристальное внимание к ее внешней стороне, к механическим законам перемещения, обобщения на базе статистических данных, разработка в компаниях схем должностного продвижения. Наиболее часто описание карьеры осуществляется с помощью вероятностных моделей должностного роста, которые имеют ряд преимуществ и позволяют выявить особенности реализации карьерных целей в различных организациях и в зависимости от образовательного уровня менеджеров.

В рамках статистического подхода количественные характеристики дополняются описанием профессионально-должностных требований, однако основными являются временные показатели: скорость и темп должностного роста, время достижения определенного должностного уровня, управленческий возраст. Управленческий возраст, или, как его иногда называют, коэффициент успеха (Hall J., 1976), позволяет соотнести степень продвижения по уровням иерархии системы управления и возраст руководителя.

Осуществлена классификация скорости служебного продвижения:

а) стремительный взлет;
б) медленный, но постоянный служебный рост;
в) медленное продвижение и другие. По этому признаку выделены группы руководителей: абсолютно стабильные, стабильные, мобильные (Veiga J., 1981, J. Acad. Manag.).

Очевидно, что изучение социально-профессионального и должностного роста менеджеров с количественной стороны недостаточно для совершенствования процесса управления компанией. Однако статистический подход сыграл положительную роль в методическом плане – позволил в конкретных исследованиях упростить решение проблемы оценки эффективности управленческой деятельности путем использования универсального критерия – успешности руководителя в данной организационной системе. Примерами внедрения статистического подхода в практике управления персоналом являются:

- графики учета руководителей;
- модели движения управленческого персонала;
- системы текущего учета и управления карьерой.

Вторым подходом к исследованию управленческой карьеры является **организационный**. Рассматриваются связи между типом организации и типом карьеры, влияние на особенности карьеры таких организационных переменных, как структуры компаний и технологии.

Отметим, что первый подход связан с количественным описанием движения менеджера по уровням иерархии системы управления, а второй – в большей степени с качественным описанием. Однако и статистический и организационный подходы отражают внешнюю сторону карьерного процесса.

Последние три десятилетия характеризуются активизацией исследований психологических аспектов управленческой карьеры. Наиболее подробно анализировались факторы, обеспечивающие продвижение по службе. К ним относятся: индивидные, личностные, индивидуальные и факторы внешней среды. На достижение карьерных целей оказывают влияние история жизни человека, возрастные особенности. Между мужчинами и женщинами существуют отличия в установлении целей карьеры, совершенствовании управленческих навыков, связанных с лидерством, стимулированием, делегированием функций и т. д. Особое внимание уделяется личностным переменным, способствующим ускорению должностного роста, таким, как общительность, умение взаимодействовать с людьми, мотивация достижения, адаптивность и др. Изучаются личностные особенности эффективных менеджеров и менеджеров, успешно продвигающихся по уровням иерархии системы управления, деформация критериев подбора и расстановки кадров. С целью оптимизации карьеры, т. е. обеспечения продвижения менеджеров в соответствии с их интегральными управленческими спо-

способностями, анализируются реально существующие критерии отбора руководителей на каждом из уровней и представления о карьере в конкретной организации ее работников. Трудности, связанные с достижением карьерных целей, преодолеваются с помощью самомаркетинга, осуществляемого с учетом психологических закономерностей.

Психодиагностика способствует выявлению индивидуальных барьеров, препятствующих менеджерам в полной мере реализовать свои способности. Снижение скорости должностного роста, торможение управленческого развития может быть связано с внешними факторами, социальной и организационной средой. Взаимодействие с опытным «ментором-на-ставником» значительно ускоряет достижение поставленных целей. Неформальные взаимоотношения могут как способствовать, так и препятствовать должностному продвижению менеджера, расширению его влияния. В этом контексте особое значение приобретает сензитивность (чувствительность) к окружающим людям, их состояниям, установкам, ценностям, особенностям поведения.

Исследователи карьеры рассматривают мотивационную сферу менеджеров, отказы от должностного продвижения, ситуации отсутствия должностного роста при сформированной мотивации продвижения, взаимосвязь между объективными характеристиками карьеры и восприятием руководителями жизненного успеха.

Непреодолимые препятствия к достижению карьерных

целей влекут за собой психологическую напряженность, понижение производительности труда, депрессию, психологическое «выключение» из рабочего процесса и как следствие стремление сменить работу.

Первостепенной по значимости теоретической и практической проблемой является проблема создания механизма управления карьерой. Разрабатываются психолого-организационные принципы роста менеджеров, теоретические модели психологического обеспечения планирования карьеры. По мнению некоторых исследователей, планирование карьеры – прерогатива организаций, в которых работают менеджеры, другие отмечают активную роль в планировании самих руководителей.

Психологическое обеспечение планирования карьеры заключается в разработке надежных методов оперативной оценки изменений в структуре мотивов человека, системы оценки деловых качеств и стимулирования проявления руководителем своих лучших качеств в управленческой деятельности.

При рассмотрении планирования карьеры как последовательного целенаправленного перемещения в организационном пространстве раскрываются как положительные, так и отрицательные его последствия для личности. К положительным моментам относятся возможность нового взгляда на решение проблем, раскрытие и развитие способностей менеджеров, подготовка к работе на более высоком уровне,

развитие умения действовать в новых условиях.

Большое внимание в контексте проблем планирования карьеры уделяется психологическим аспектам обучения и самообучения, т. е. средствам реализации планов. Разрабатываются программы обучения и самообучения, направленные на постоянное изменение поведения, деятельности. Например, проводится обучение по формированию уверенности в себе, способности утверждать свои права, не нарушая при этом прав других людей (assertiveness); умений менеджера строить взаимоотношения с подчиненными, осуществлять эффективные коммуникации внутри организации и за ее пределами.

На современном этапе на смену разрозненным психологическим исследованиям карьеры приходят обобщающие концепции. Они изучают карьеру как процесс социализации, карьеру как смену жизненных периодов, карьерные модели обучения и развития и др.

Основные карьерные теории:

- турнирная теория, рассматривает карьерное продвижение как участие в турнире, в котором выигрыш влечет за собой получение награды в виде должностей, материальных вознаграждений, расширения влияния;
- теории организационной социализации;
- статистико-ресурсные теории;
- теории взаимодействия с менторами;
- теория неформальных социальных сетей;

- теории лидерских черт;
- теории управленческих навыков и общих когнитивных способностей.

Д. Холл предложил спектр карьеры менеджера, включающий, по его мнению, весь диапазон влияний от макро— до микроуровня (Hall D., 1976).

1. Уровень индивидуальных карьерных процессов. Их изучение, по Д. Холлу, включает анализ возрастного развития, особенностей иерархических уровней, карьерной социализации женщин, ролевых перемещений, организационной социализации. Особое место в этих процессах занимают карьерные решения и мотивация.

2. Уровень личностно-средового взаимодействия. На этом уровне объектом исследований являются: дуальность карьерного процесса, взаимосвязь производственной и семейной сфер, развивающие воздействия.

3. Уровень общественных процессов. Проблемы управленческой карьеры этого уровня связаны с общественно-культурными процессами, рынком труда и т. д.

Линейная схема Д. Холла включает нерядоположенные явления. Акцентируя внимание на социальной стороне карьерных процессов, из поля внимания исследователя исчезает менеджер, осуществляющий управленческую деятельность. По мнению автора, менеджер — пассивный объект влияния большого количества факторов.

К недостаткам работ в области исследования карьеры от-

носятся: использование критериев успешности должностного роста без анализа их связи с успешностью управленческой деятельности, субъективизм в интерпретации данных, связанных с результатами должностного продвижения. Пример: экспериментальные исследования в компании *Стандарт ойл Нью-джерси*. С целью выявления лучших менеджеров осуществлялась оценка интеллекта, темперамента, способности к управленческим суждениям работников компании, использовались психодиагностические процедуры. По результатам оценки были выделены пять групп и рассмотрена расстановка кадров (замещение верхней трети должностей компании) через определенный промежуток времени. 24 % менеджеров из группы с наивысшими тестовыми результатами не заняли должностей верхнего уровня, и в то же время 18 % из двух групп с худшими тестовыми оценками смогли этого достигнуть. Эти результаты интерпретируются как обусловленные только недостаточно высоким качеством диагностических методик, а следовательно, не учитываются:

- возможная деформация организационных критериев должностного роста;
- характер управленческого развития, которое могло быть как прогрессивным, так и регрессивным.

Современные тенденции исследований управленческой карьеры

За последние 80 лет были опубликованы более 1450 научных статей, сообщений, книг, посвященных управленческой карьере. Анализ литературных источников показал, что основная часть работ посвящена возрастному аспекту карьеры. Около 47 % работ в той или иной степени касаются возрастного развития в рамках карьеры, 12 % – связаны с планированием карьеры. В два раза большее количество работ делают акцент на особенности карьеры женщин (16,7 %), чем освещающих специфические вопросы, касающиеся карьеры мужчин (7 %). Мотивационным аспектам карьеры посвящены 5 % работ. Плохо изученным является регресс, который рассматривается в 1 % всех работ.

Проведенный в 1989 г. обзор литературы за последние 10 лет по проблемам управленческой карьеры отразил повышение требований к качеству экспериментальных исследований, рост внимания к должностной стабилизации, уходу из компании. На первое место выходят лонгитюдинальные исследования (длительное изучение достаточно большой группы менеджеров с использованием однотипной методической базы), которые позволяют перейти к управлению карьерой с точки зрения как индивидуальных, так и организационных перспектив (Feldman D., 1989).

За последние 5–7 лет коренным образом изменились научные взгляды, являющиеся основой исследований управленческой карьеры. На смену представлениям о карьерном продвижении, которое осуществляется в одной-двух организациях, в стабильной среде, предполагающем линейную модель карьерного роста (Super, 1963; Levinson, 1983; Feldman, 1989), с оценкой успеха, выражающегося в повышении заработной платы, приходит новый подход к исследованиям в этой области. Анализ 58 статей, посвященных управленческой карьере, в пяти американских научных журналах, проведенный в 1996 г., показал, что в 74 % из них предполагалось наличие стабильности внешней среды, 76 % – имели внутрифирменную ориентацию, 81 % статей содержали допущение об иерархическом построении организации (Sullivan S., 1999).

Изменчивая внешняя среда, высокая вероятность потери работы, глобализация экономики, изменения организационных структур и организаций в целом предполагают выход за рамки традиционных карьерных моделей. Конечно, теории стадий карьеры, основанные преимущественно на таком методе исследования, как интервью, не учитывающие специфику карьерного роста женщин и не избежавшие противоречий, связанных с особенностями субъективного возраста по сравнению с хронологическим, в настоящее время представляют не только исторический интерес. Однако на смену преобладавшим до 1992 г. направлениям исследования карье-

ры, таким как социализация, демографические аспекты карьерного продвижения, конфликт управленческая деятельность – семья и т. д., и методам оценки внутренней и внешней удовлетворенности работой, полноты организационной идентификации пришли исследования, более тесно увязанные со стратегиями развития организаций.

Современное состояние психологии карьеры, по мнению ряда зарубежных авторов, характеризуется:

- 1) значительным отставанием теории от практики;
- 2) широким контекстом психологических исследований, включающим такие сферы, как семья, культура, общество;
- 3) ориентацией в большей степени на ранний карьерный опыт, немногочисленностью эмпирических исследований руководителей среднего и высшего звеньев системы управления;
- 4) преобладанием прикладных психологических исследований, ориентированных на внутренний рынок труда, изучение дуальности карьеры, карьерных перемещений.

Основными достижениями в области исследования карьеры являются:

- рассмотрение широкого круга психологических проблем, связанных с различными сторонами жизнедеятельности менеджеров;
- надежность и воспроизводимость экспериментальных данных;
- создание предпосылок для функционирования центров

консультирования по проблемам должностного продвижения;

- создание предпосылок для создания программ карьерного развития компаний.

Итак, обобщенные представления об управленческой карьере, сложившиеся в психологии управления и в такой научной области, как исследование карьеры, сводятся к картине движения в системах управления менеджера, отличающегося относительно устойчивыми свойствами, совокупность которых, проявляясь в конкретных условиях, определяет параметры карьерного продвижения.

В связи с этим постулат, противоречащий этим представлениям, – основа движения научной мысли в новом направлении.

Карьера менеджера в системах управления необходимым образом сопровождается развитием личности, а развитие личности есть предпосылка наличия или отсутствия карьерного продвижения.

Психология управленческой карьеры о развитии менеджера

Психология управленческой карьеры предполагает рассмотрение не только психологических аспектов самого движения, но прежде всего динамики развития личности менеджера при карьерном движении. С этих позиций проанализи-

зируем существующие концепции личности менеджера и ее развития.

Начало исследований управленческого персонала связано с так называемой теорией черт – **коллекционным подходом**. Основные положения данного подхода: менеджер должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности, и может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности. Представление о личности как о наборе качеств, связанных с успешностью деятельности, не способствовало анализу ее динамичных характеристик.

Близким по содержанию к коллекционному подходу является **конкурентный** подход, предполагающий наличие у менеджеров особых личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей, не занимающихся управленческой деятельностью. В рамках этого подхода сопоставляются группы успешных и неуспешных менеджеров. И коллекционный и конкурентный подходы постулируют неизменность внешней среды и ограничения возможностей развития личности менеджера в деятельности.

Задачам, сформированным в ходе практической деятельности психологов, обязаны своим существованием **парциальные концепции** управленческого развития. К ним можно отнести импрессивное управление, которое хотя и нацелено на изменение поведенческой стороны менеджмента, од-

нако предполагает психологические исследования и коррекцию личностных способов и методов ориентации в среде и изменения самооценки.

Факторный подход к исследованию личности руководителя предполагает анализ влияния отдельных факторов на ее развитие. К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя организационные и социальные условия. Эффективность управленческой деятельности и развитие личности менеджера связаны со структурой и задачами организаций, периодом ее существования и размерами, типом организации. Существенное значение имеют такие переменные, как система коммуникаций, иерархия власти и соподчинения, масштаб контроля, характер информационного обеспечения. Список дополняется такими факторами развития управленческого персонала, как используемая технология, система ценностей организации, непосредственные руководители и их требования. Однако результаты исследований влияния ситуативных факторов часто интерпретируются в их связи с эффективностью управленческой деятельности, при этом не рассматривается ее внутренняя сторона.

Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности менеджера, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные. Выделяются факторы, имеющие первостепенное значение для развития. К ним относят: адаптационную мобиль-

ность, контактность, стрессоустойчивость, фактор интеграции социальных функций, ролей и лидерство, уровень подготовки и объем знаний.

Анализ существовавших концепций личности руководителя и ее развития показал, что те из них, которые можно отнести к коллекционному и конкурентному подходу, постулируют неизменность внешней среды и ограничения возможностей развития. Парциальные концепции развития распространяются на отдельные, по мнению авторов, ключевые качества менеджеров и их развитие. Интегральный подход позволяет проанализировать динамику интегрированных свойств менеджеров, но не дает ответов на вопросы о движущих силах и закономерностях многомерного целостного психического развития руководителей. Факторный подход, рассматривающий развитие как результат влияния большого количества факторов, не позволяет создать его общую картину. Более последовательное описание управленческого развития дано в рамках теории обучения менеджеров с акцентом на его механизмы.

Предпосылками выделения психологии управленческой карьеры как самостоятельной научной дисциплины явились:

1. Изменения требований к менеджерам.
2. Наличие потребности в интенсификации обучения и подготовке менеджеров, повышении их эффективности. Низкая результативность обучения и подготовки руководителей, формирования управленческих персонала при ис-

пользовании традиционных методов и форм обусловила необходимость создания общей теории управленческого развития и карьерного продвижения.

3. Разработка принципа развития и системного подхода в психологии, основ психологии управления.

4. Выявление общих закономерностей формирования профессиональной деятельности и личности профессионала.

5. Исследования на основе натуралистического подхода проблем перестройки психики менеджера как развития в изменяющейся среде путем приспособления к ней (Ломов Б. Ф., 1981), дающие упрощенное представление о формировании личности руководителя. Пристальное внимание к адаптационным процессам, изучение механизма вхождения в управленческую деятельность и системное окружение.

6. Многочисленные экспериментальные исследования менеджеров и управленческих карьер. Потребность перехода от аналитического изучения отдельных характеристик руководителей к интеграции и синтезу может найти свое удовлетворение в обобщении большого количества эмпирических данных и частных теорий.

7. Сближение психологии управления с практикой, выразившееся в разработке разнообразных программ тренингов менеджеров, активизации консультационной деятельности и замедлении развития теории.

Объектом, который исследует психология управленче-

ской карьеры, являются менеджеры и их управленческие пути, а предметом – развитие личности в управленческой деятельности и ее движение в системе управления.

Выделение организационного управления как одного из типов деятельности подтверждает правомерность существования психологии управленческой карьеры как самостоятельной научной дисциплины. Типология человеческой деятельности, в основу которой положены труд, учение и игра дополненная общением, требует уточнения. Как убедительно доказал Г. В. Суходольский, общение таким основанием быть не может (1988). Если игра и учение являются главными видами (типами) деятельности в индивидуальном развитии человека, то в историческом – это труд и организационное управление. Управление – деятельность, направленная на упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие системы. Управление становится своеобразным непротиворечивым основанием типологии деятельности, если система является социотехнической т. е. в нее включен человек как объект управления. Под термином организационное управление понимается управление, осуществляемое людьми, системами, к которым они принадлежат (Райниш К., 1978).

Итак, цель игры – процесс деятельности, цель учения – развитие субъекта деятельности, цель труда – результат, т. е. потребляемые обществом продукты (материальные или духовные), а цель организационного управления – создание

условий деятельности. Типы деятельности можно подразделить на классы: профессиональное организационное управление (управленческая деятельность), непрофессиональное (лидерство). Классы, в свою очередь, разделяются на сферы (род занятий): управление производством, наукой, образованием, искусством и т. д.

Признание организационного управления одним из главных типов человеческой деятельности подтверждает особое место в психологической науке изучения развития человека в управленческой деятельности. Психология управленческой карьеры, возникнув на стыке психологических наук, должна развиваться во взаимосвязи с другими областями научного знания. На рис. 2.1 представлена схема междисциплинарных связей психологии управленческой карьеры. Как отмечал Б. Ф. Ломов, включение психологической науки в решение практических задач существенно изменяет условия развития теории, требует новых форм взаимосвязи между психологией труда, социальной, возрастной и педагогической психологией. Добавим – и между психологией управления и теорией исследования карьеры (1984).

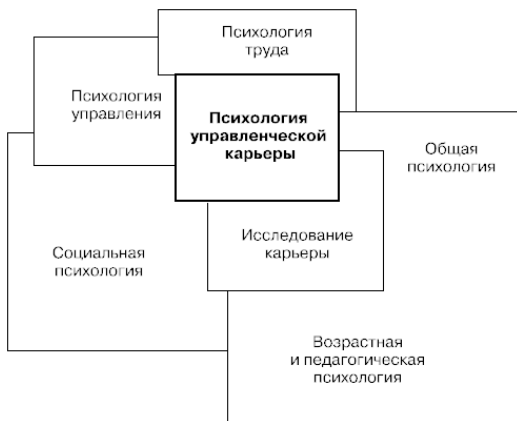


Рис. 2.1. Схема междисциплинарных связей психологии управленческой карьеры

Основными направлениями исследования психологии управленческой карьеры являются изучение закономерностей развития личности руководителя в движении в системе управления, детерминант, движущих сил и механизмов развития. Особое место занимает исследование особенностей отражения движения и развития и их взаимосвязи в формирующемся у менеджера образе собственного управленческого пути.

Особняком в круге проблем данной научной дисциплины стоит проблема психологического обеспечения должностного продвижения, которая в значительной степени выходит за рамки психологического обеспечения формирования управ-

ленческого персонала и несет в себе морально-нравственную нагрузку.

Одно из актуальнейших направлений исследования психологии управленческой карьеры – периодизация управленческого развития, которая должна послужить теоретическим основанием для создания системы непрерывного образования менеджеров. Рассмотрение планирования карьеры как процесса самоосознания руководителем своих возможностей и ограничений, осуществления им выбора, идентификации целей, разработки программ обучения и самообучения, с точки зрения соответствия образа карьеры и управленческого развития объективным закономерностям развития личности способствует переходу от анализа вероятностных моделей карьеры к управлению карьерами в организации.

Становление психологии управленческой карьеры связано с двумя основополагающими принципами – принципом развития и системным подходом.

К основным методологическим тенденциям исследований в области управленческой карьеры относятся: использование разнообразных методов исследования, лонгитюдного и комплексного подходов. Достаточно часто в различных странах объектами исследования становятся студенты программ МВА. Такой выбор обусловлен расширением возможностей описания управленческого пути и факторов, оказывающих на него влияние. Специалисты отмечают, что

в этом случае карьера рассматривается с позиций определенной, наиболее активной части управленческого корпуса. Однако сравнение выпускников программ MBA и руководителей с уровнем образования, соответствующим бакалавру, показало, что в компаниях США более образованные менеджеры менее динамичны (Dougherty, Dreher, Whitely, 1993).

Выделим основные направления исследований, которые являются базовыми для психологии управленческой карьеры.

- Традиционным направлением, не потерявшим своей актуальности, остается выявление связей между индивидуальными особенностями, личностными характеристиками менеджеров и успешностью карьерного продвижения. Особенно часто исследуется так называемая «большая пятерка» характеристик (нейротизм, экстраверсия, добросовестность и т. д.). Например, выявлена связь экстраверсии с уровнем оплаты, продвижением и удовлетворенностью карьерой (Seibert, Kraimer, 2000). Как в Европе, так и в Америке экстраверсия влияет позитивно, а нейротизм негативно на карьерные успехи (Boudreau, Boswell, Judge, 2000).

- Тип, вид, структура, этап жизненного цикла организации с присущими ей средствами формирования управленческого персонала, влияют на направление, процесс и результаты индивидуального управленческого развития. Многочисленные опросы менеджеров высшего звена крупных американских компаний показали, что изменения в организа-

циях привели к ужесточению требований к стратегическим навыкам руководителей, а следовательно, изменили вероятностную структуру должностного продвижения. Концепция постоянно развивающихся организаций предполагает пристальное внимание к факторам, обеспечивающим наиболее благоприятные условия для развития человеческих ресурсов организации.

- Планирование карьеры имеет две стороны. Оно тесно увязано со стратегией развития организации и определением направления управленческого развития персонала. Планирование карьеры как функция индивидуальной ориентации на будущее, оценка точности планирования и регулирующего значения образа будущего – важное направление исследований в психологии управленческой карьеры.

- Менторство и система поддержки карьеры. Менторство как явление, почти не известное российским теоретикам и практикам. Наставник (ментор) молодого менеджера, начинающего свой карьерный путь, выполняет ряд крайне важных функций: информирование, защита от стресса, оценка управленческой деятельности с анализом допущенных ошибок, моделирование поведения, эмоциональная поддержка и т. д. Европейские и американские исследователи достаточно активно изучают взаимоотношения ментора и менеджера-ученика (Chao G., 1997; Scandura T., 1997).

- На ранних этапах исследования навыки управления карьерой часто отождествлялись с навыками принятия карьер-

ных решений. Важное значение имеет психологическая поддержка принятия индивидуальных и организационных карьерных решений.

- Изучение границ карьеры, ее кризисов и крушений. Подтверждением необходимости выявления закономерностей в этой области является исследование, показавшее, что 23 % студентов программ MBA пережили существенные провалы в карьере на ранних ее стадиях (например, период без работы более одного месяца) и 13 % – крушения середины карьерного пути (Schneer, Reitman, 1993).

- Карьерные барьеры. Изучается карьерный опыт по преодолению профессиональных и организационных барьеров, ролевых конфликтов, изменению рабочих и управленческих отношений.

- Анализ регрессионного управленческого развития. Выделены основные условия профессиональной управленческой деформации, которые обусловлены утратой потребности в обратной связи, сопровождающейся завышением самооценки. Нарушения взаимодействия менеджеров с социальной или профессиональной средой соответствуют специфическим типам личностного регресса.

- Поиск путей шадящего завершения карьеры.

Результаты исследований являются основой для создания программ развития управленческого персонала организаций. Наиболее эффективное использование управленческого потенциала как конкурентного преимущества компа-

нии предполагает формирование соответствующей организационной культуры: процедур включения в деятельность, продвижения, ротации, увольнения, закрепления в легендах и символах требуемых моделей поведения, формирование у работников установок, позитивных групповых норм, связанных с карьерой. Организационная поддержка менеджерам, планирующим и реализующим карьерные устремления, осуществляется с помощью специальных технологий, предполагающих вероятностное моделирование, обучения, тренингов, консультирования и процедур систематического оценивания и использование успешных моделей деятельности. Современные тенденции в подходе к карьере в организациях связаны с повышением ответственности работников за планирование своей карьеры и индивидуальное развитие, наиболее актуальной становится психологическая поддержка карьерного процесса.

Системный подход в психологии управленческой карьеры

В качестве исходных положений в психологии управленческой карьеры используются общие теоретические выводы, полученные в психологической науке. К таким методологическим положениям относятся:

1. Развитие рассматривается как основной способ существования личности на всем протяжении ее жизненного пу-

ти. Если развитие личности во всех ее аспектах является постоянным процессом, следовательно, определенных изменений, направленных, необратимых, закономерных, нужно ожидать по ходу управленческого пути в личности менеджера. По мнению Л. И. Анциферовой (1989), устойчивость сочетается в психологической организации личности с изменчивостью, непрерывным обогащением, огромными компенсаторными резервами. Диалектический процесс развития руководителя есть единство поступательности и преемственности, изменчивости и устойчивости.

2. Методологической основой исследования развития личности менеджера является диалектико-материалистическое учение о развитии. В диалектическом материализме в качестве основных форм развития выделяются прогрессивное и регрессивное, а к основным типам относят эволюцию (инволюцию) и революцию.

3. Развитие личности менеджера рассматривается в единстве внутренней психической и внешней практической деятельности. С одной стороны, психические свойства личности проявляются в управленческой деятельности, в ней же формируются и развиваются, с другой – управленческая деятельность, обладая большим количеством степеней свободы, в значительной степени определяется личностными свойствами менеджеров.

4. Процесс формирования и развития личности менеджера невозможно понять без рассмотрения управленческо-

го пути, началом которого является вступление в первую управленческую должность, а завершением – оставление последней управленческой должности. С одной стороны, управленческий путь руководителей имеет определенные законы. Причем только 10–13 % руководителей строят свою карьеру непредсказуемым образом. С другой стороны, управленческий путь отражает ценностные ориентации менеджеров, их направленность, притязания и достижения, отношение к жизненным трудностям и способы их преодоления, способности и т. д. Изучение общих тенденций, а не разнообразия управленческих путей способствует установлению меры зависимости личности менеджера от управленческого пути и управленческого пути от личности.

В психологии сложилось понимание развития личности как многократных переходов от одной стадии к другой, необходимости выделения в нем определенных периодов. Периоды и фазы управленческого пути характеризуются значимыми событиями, связанными с изменениями системы ценностей, жизненных и управленческих планов, и общими закономерностями развития включенной в управленческую деятельность личности во времени и пространстве.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.