

ДЖЕЙМС ЦИТРИН, РИЧАРД СМИТ



**5**  
**ПРИНЦИПОВ**  
**ВЫДАЮЩЕЙСЯ**  
**КАРЬЕРЫ**

*как добиться успеха в своем деле,  
получая удовольствие от работы*

Джеймс М. Цитрин, Ричард А. Смит

# **ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ВЫДАЮЩЕЙСЯ КАРЬЕРЫ**

**Как достичь успеха,  
получая удовлетворение  
от работы**



**ДОБРАЯ КНИГА**  
МОСКВА 2005

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Введение: Пять принципов выдающейся карьеры</b> .....  | 9   |
| <i>Чтобы подняться на вершину успеха и процветания, нужно следовать пяти простым принципам, которые может понять и использовать каждый</i>  |     |
| <b>Принцип 1. Осознание собственной ценности</b> .....  | 27  |
| <i>Надо знать, как возникает ценность на рабочем месте, и использовать эти знания на практике, повышая собственную ценность в каждой фазе своей карьеры</i>                                       |     |
| <b>Принцип 2. Практика доброжелательного лидерства</b> ...  | 67  |
| <i>Не стоит прорываться наверх с боями. Пусть вас туда поднимут другие</i>  |     |
| <b>Принцип 3. Преодоление “парадокса разрешения”</b> .....  | 99  |
| <i>Как не угодить в одну из самых коварных ловушек бизнеса: невозможно получить работу, не имея опыта, и невозможно приобрести опыт, не имея соответствующего разрешения</i>                      |     |
| <b>Принцип 4. Использование правила 80/20 (Принцип Парето)</b> .....  | 145 |
| <i>Не ограничивайтесь заранее определенными должностными обязанностями. Выдвигайте революционные идеи и приносите пользу там, где от вас этого не ждут</i>  |     |
| <b>Принцип 5. Правильное соответствие (своих способностей, увлечений и окружающих людей)</b> .....  | 197 |
| <i>Помните о своих долговременных целях. Стремитесь к тому, что лучше всего соответствует вашим природным способностям и самым сильным увлечениям, и работайте с теми, кого любите и уважаете</i> |     |
| <b>Принципы выдающихся организаций</b> .....  | 241 |
| <i>Выдающиеся компании не просто привлекают успешных людей. Они активно содействуют их успеху</i>   |     |
| <b>Заключение: Используем принципы на практике</b> .....  | 283 |

|  |     |
|--|-----|
| Специальное приложение. Инструкция компании<br>Spencer Stuart: выживание при смене работы..... | 303 |
| Что такое хедхантинг: как это происходит<br>и как можно повлиять на этот процесс .....         | 325 |
| Библиография .....   | 333 |
| Дополнительная литература .....  | 337 |
| Благодарности .....  | 339 |
| Об авторах .....   | 343 |

# ВВЕДЕНИЕ: ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ВЫДАЮЩЕЙСЯ КАРЬЕРЫ

*Случайного везения не бывает, хотя нам хотелось бы так думать. И дружелюбие, и благоприятные возможности создаются шаг за шагом.*

БАРБАРА БУШ

*Мы просто не можем не верить в удачу. Чем же еще можно объяснить успехи тех, кто нам не нравится?*

ЖАН КОКТО

Эта книга посвящена незаметным на первый взгляд, но очень мощным факторам, которые и определяют успех карьеры. Учитывая их, можно понять, почему некоторые возносятся на самый верх и процветают, а другие, не менее талантливые, так и не достигают того, чего ожидали. Последняя перспектива внешне пугает Тимоти Рейнольдса. Ему кажется, что такая судьба может постигнуть и его.

В течение многих лет Тим Рейнольдс имел все основания полагать, что его карьера должна стать из ряда вон выходящей. Казалось, у него есть все: трое детей, красавица жена, дом с четырьмя спальнями в живописном пригороде Чикаго и превосходная работа — он занимает должность вице-президента по маркетингу ведущей компании по производству потребительских

товаров. А ведь ему еще нет и сорока. Но в этот необычно теплый весенний день, болтая с бывшими однокурсниками на встрече по случаю пятнадцатой годовщины окончания колледжа, Тим чувствует себя немного не в своей тарелке.

Это неудивительно. На таких встречах люди часто испытывают неуверенность. Особое смущение вызывают те, кто каким-то непостижимым образом из соседей по парте превратились в лидеров нового поколения. Но ведь Тим — не из тех, кому всегда кажется, что на чужом газоне трава зеленее. Наоборот, он привык вызывать всеобщее восхищение. Все считают, что он добился успеха и что у него уж точно все в порядке. Однако именно в эти выходные Тим обнаружил, что совершенно по-иному стал оценивать свою карьеру, свою жизнь и свои достижения.

Уже в начале карьеры Тим был звездой программы тренинга по менеджменту в своей корпорации. Он быстро продвигался по службе, и его полномочия постоянно росли. Первые двенадцать лет своей трудовой биографии он был активным, оптимистичным, энергичным и уверенным в себе человеком. Он оценивал свой непрерывный профессиональный успех как само собой разумеющийся. Но сейчас он вдруг чувствует, что в последнее время его уверенность в себе и в своем профессиональном развитии пошатнулась. Два раза он, к счастью, не попал под сокращения в своей компании, но можно ли быть уверенным, что впереди не будет новых сокращений? Мысль о том, что ему придется искать работу в условиях экономического кризиса, повергает Тима в ужас.

Однако еще больше его тревожит растущее ощущение, что путь, по которому он движется, не приведет его туда, куда ему хотелось бы. Раньше он никогда особенно над этим не задумывался. В конце концов, его карьера стабильно развивается в четко определенном направлении. Если говорить о должности и зарплате, то в целом он достиг очень многого. Но, размышляя об этом, он обнаруживает, что его повседневные обязанности, привычные занятия и политика, связанная с его работой, все больше истощают его силы. Что стало с его юношескими меч-

тами стать послом, профессором университета или государственным служащим?

Раньше Тим подавлял эти чувства. Но теперь, когда они вырвались на свободу, его преследует ощущение, что он угодил в ловушку и ничего не может изменить. На Теперь он даже не уверен, хочет ли дальше продвигаться по службе. Он боится, что это смятение уведет его от самых важных вещей, как крепкая семья, возможность приносить пользу обществу, увлеченность своей работой, гордость за свои достижения и постоянное приобретение новых навыков и знаний.

Именно в этот весенний день на встрече со старыми друзьями вся эта затаенная тревога вышла на поверхность. Ассоциация выпускников колледжа провела конференцию “Успех и удовлетворенность в карьере”. На ней выступили некоторые одноклассники Тима, которые добились наибольших успехов. Список “звезд” выглядел примерно так:

- ◆ Джон недавно стал президентом подразделения по телевещанию одного из ведущих медиа-холдингов. Перед этим он пять лет был ведущим телешоу, получивших признание критиков и коммерчески успешных. В начале своей карьеры Джон был юристом. Он перешел в индустрию развлечений после того как переехал в Лос-Анджелес и стал агентом, представляя интересы актеров, режиссеров и писателей.
- ◆ Марта — профессор истории и права в одном из университетов Лиги Плюща\*. Она специализируется на вопросах собственности, религии и истории права и преподает в юридической школе университета. До того как прийти в университет, Марта работала в канцелярии апелляционного суда Соединенных Штатов, а еще раньше была партнером юридической фирмы в Вашингтоне, округ Колумбия.
- ◆ Стивен — первый вице-президент Национальной Ассоциации фондовых дилеров (National Association of Securities

---

\* Лига Плюща (Ivy League) — объединение самых престижных американских университетов. — *Прим. пер.*

Dealers). Он отвечает за разработку программ, услуг и технологических инноваций, необходимых для процветания всей отрасли. До этого, в 1999 г., он стал одним из основателей компании по развитию новых технологий. Но компания оказалась убыточной и вскоре была ликвидирована. Тогда Стивен вступил в профессиональную ассоциацию отрасли.

- ◆ Тодд создал в Чикаго небольшую сеть специализированных ресторанов. Все семь ресторанов компании приносят прибыль. До этого он был одним из основателей и создателей сети супермаркетов натуральных продуктов питания. Через семь лет в сеть уже входили двадцать магазинов в пяти центральных районах города. Затем он продал свою сеть одной из крупнейших продовольственных компаний. Прежде чем заняться продуктами питания, он был главным бухгалтером в крупной брокерской фирме на Уолл-стрит.
- ◆ Линн — доктор наук в области аудиологии\* и президент ассоциации родителей и учителей частной школы в Манхэттене, где учится ее дочь. Сейчас она работает три дня в неделю. После окончания медицинского института она двенадцать лет вела частную практику и работала полный день.

Тим слушает истории своих однокашников и удивляется, как всем этим ребятам удалось поймать такую удачу за хвост. Вспоминая студенческие дни, он понимает, что никто из них не был умнее, энергичнее или ярче, чем он сам, и ни у одного из них не было каких-то особенных связей. Определенно, в колледже ни от кого из этих людей не ожидали каких-то выдающихся успехов. Но, кажется, именно они сорвали банк.

Тиму кажется, что его карьера все более усложняется и его все труднее управлять. А его друзья, похоже, не только достигли успеха, но и вполне довольны своей личной и профессиональной жизнью. Видимо, они каким-то образом могут управлять тем, что все больше ускользает от контроля Тима, — а именно своей карьерой.

---

\* Наука о физиологии слуха, его нарушениях и их лечении. — *Прим. пер.*



Слушая, как однокурсники рассказывают свои истории, Тим делает заметки. Он хочет понять, в чем секрет неожиданного и удивительного успеха этих людей. Каждый из выступающих рассказывает, каким образом ему удалось научиться со временем управлять своей карьерой и стать ценным и уважаемым специалистом в своей организации или в профессиональной среде. Джон, Стивен и Линн особо отметили, как им помогла совместная работа с талантливыми наставниками и коллегами. Все выступавшие говорили о том, что оказались в нужное время в нужном месте и перед ними открылись самые благоприятные возможности, о которых можно было только мечтать. Тодд и Марта сказали, что никогда не воспринимали свои должностные обязанности слишком буквально и при всяком удобном случае старались расширить свои полномочия. И постепенно Тим начинает понимать, что все эти люди — не только прекрасные профессионалы в своей области, но и по-настоящему любят свою работу. В целом, эта увлеченность работой очевидна, и, кажется, именно она дает каждому из них ощущение цели, сопричастности и силы, которых так не хватает Тиму. Каждый из них полностью контролирует развитие своей карьеры, и именно к этому Тим так отчаянно стремится.

И тут на Тима снисходит прозрение. Он слушал очень внимательно, и в конце концов сделал поразительное открытие: главный секрет — не в том, что трудовой путь каждого из его однокурсников уникален, а в том, что их карьеры удивительно похожи. Хотя их дороги были совершенно разными, путь каждого был извилистым и запутанным, на этом пути были и неудачи, и победы, и он не раз менял направление. Но, так или иначе, каждый из этих людей подходил все ближе и ближе к своей главной цели и использовал для достижения успеха очень похожие стратегии.

Тим заинтригован. Он гадает, случайно ли это сходство. Или, возможно, его наблюдения и в самом деле отражают какие-то реальные причинно-следственные связи? И если это так, существуют ли какие-то специальные знания, которыми можно овладеть, и действия, которые можно предпринять, чтобы его собственная карьера была столь же успешной?

Может быть, успешная карьера — результат следования каким-то определенным *принципам*?

\* \* \*

Преставление о том, что в основе каждой выдающейся карьеры лежит следование определенным принципам, вряд ли можно считать общепринятым. Многим кажется, что успех — это результат везения, если не мошенничества.

Что ж! Вера в чужое везение — отличное оправдание собственных неудач. Коллегу повышают по службе — как же ему повезло! Знакомый получает большую премию — просто подфартило. Ведь каждый уверен, что работает не меньше и не хуже других. Так что же еще отличает тех, кто достиг успеха, от всех прочих? Уж конечно, счастливая случайность и ловкое использование момента. Если же это не везение, то, наверное, хитрые интриги или, того хуже, — лизоблюдство, когда добиваются успеха и продвижения по службе, лебезя перед начальством, а не зарабатывая его своим трудом. Подобные мифы подкрепляются тем, что многие блестящие руководители, как кажется, добились успеха сравнительно легко, не сделав ничего особенного для покорения карьерной лестницы своей корпорации.

Другое распространенное мнение вызывает еще больше уныния: честолюбивые руководители самого высокого уровня успешны почти настолько же, насколько алчны. Вереницы громких корпоративных скандалов и выплывшие на белый свет уголовно наказуемые деяния некоторых руководителей заставляют многих считать, что верность этическим принципам обратно пропорциональна успеху, и выдвигать самые мрачные предположения о том, что помогает вознестись на вершины бизнеса.

Но, как показывает опыт, успешная карьера — не результат какого-то единственного счастливого случая, наподобие того, что будущая кинозвезда обслуживает столики в ресторане и именно в этот момент туда заходит знаменитый продюсер. Успешная карьера — результат целой серии благоприятных возможностей и длительных усилий. Ее невозможно подделать.

Профессионалы, лишенные настойчивости и этических принципов, которым все же удалось подняться на самый верх и удержаться там, в действительности встречаются крайне редко. Если они и достигают карьерного взлета, все их достижения остаются призрачными и недолговечными.

Дело в том, что все из ряда вон выходящие карьеры, которые можно назвать суперкарьерями, движутся по поразительно схожим траекториям, и в них отчетливо просматриваются пять принципов. Следование этим принципам и отличает самых успешных от всех прочих. Наш вывод покоится на двух основаниях. Первое — это наши профессиональные наблюдения. Мы выделили эти принципы благодаря опыту работы в Spencer Stuart, ведущей международной компании по подбору руководителей высшего звена. Если ваша компания десятки лет занимается поиском исполнительных директоров примерно для 60% компаний из списка Fortune 1000 (в том числе исполнительных директоров для IBM, AT&T, Honeywell, Merck, Gillette, Hershey Foods, Albertson's, WorldCom, JCPenney, Tyco International, Reader's Digest и Yahoo!), у вас появляется прекрасная возможность изучать самых успешных людей своего времени [1]\*. Мы также подбирали членов советов директоров, президентов и генеральных директоров для международных компаний и исполнительных директоров вновь образованных компаний с венчурным капиталом. Кроме того, мы искали финансовых директоров, руководителей в области маркетинга, профессионалов в области человеческих ресурсов и кандидатов почти на все должности, существующие в современных компаниях. Наша деятельность касалась почти всех основных отраслей промышленности — от производства и здравоохранения до высоких технологий и энергетики. Благодаря такой широте охвата и интенсивным поискам, оценке и подбору верных кандидатов на самые высокие должности в международных корпорациях, в целом каждый год мы и наши сотрудники проводили четыреста тысяч интервью с профессионалами по вопросам карьеры. Но мы не ограничились перечисленным.

---

\* В квадратных скобках даны ссылки на источники, список которых прилагается в конце книги.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПЯТИ ПРИНЦИПОВ

Опираясь на этот опыт, мы провели исчерпывающее исследование того, что на самом деле представляют собой выдающиеся руководители и как они достигли успеха. Мы хотели выйти за рамки расхожих представлений о карьере и выявить факторы, которые являются *истинной причиной* успеха. В результате мы обнаружили удивительно ясные и похожие закономерности построения карьеры, несмотря на все различия между теми людьми, которые их успешно делали.

Наше исследование состояло из трех частей. Во-первых, мы разбили на сегменты и проанализировали базу данных компании Spencer Stuart, QuestNT, в которой находятся сведения на 1,2 млн исполнительных директоров. Эта суперсовременная система содержит подробные истории трудовой деятельности, качественную информацию, рекомендации, информацию о членстве в советах директоров компаний и других профессиональных организациях и полную историю всех контактов и взаимодействия этих людей с нашей компанией. База данных позволяет проводить сложный поиск и обработку данных. С помощью QuestNT мы создали репрезентативную выборку руководителей высшего звена, которых собирались анкетировать. Именно анкетирование стало основой нашего исследования. Мы задавали каждому участнику восемьдесят специальных вопросов по поводу их убеждений, действий и карьеры. (Нашу анкету и результаты первоначального анализа можно найти в Интернете, на сайте [www.5patterns.com](http://www.5patterns.com).)

Эксперты по статистике, помогавшие нам в разработке исследования, рекомендовали собрать для анализа 1000 заполненных анкет (при этом эксперты полагали, что для достоверных выводов будет вполне достаточно и 400 анкет. Но для полной уверенности мы решили, что количество анкет должно быть более чем в два раза больше). С учетом вероятного процента ответивших (от общего числа опрошенных) нам нужно было привлечь к участию в анкетировании шестнадцать тысяч руководителей высшего звена. Поэтому, чтобы не парализовать систему электрон-

ной почты компании, мы разбили рассылку анкет на два одинаковых и репрезентативных этапа, по восемь тысяч каждый.

Но процент ответивших превысил наши самые смелые ожидания (как и то, что предполагали наши эксперты по статистике). Уже в ходе первого этапа рассылки на анкету ответили более двух тысяч, из восьми тысяч опрошенных. Это было невероятно — 25%! Мы получили также сотни сопроводительных писем и личных заметок с более подробными ответами на вопросы анкеты. Без сомнения, мы задели их за живое! Оказалось, что эти люди, в том числе и самые успешные из них, хотят поразмышлять, понять и поговорить о том, что помогло им достичь карьерного успеха в наше непростое время. Наши респонденты, которые успешно трудятся в сотнях отраслей и в тысячах разных компаний, заполнили нашу анкету к середине 2002 года.

Третьим шагом нашего исследования стали более трехсот личных глубоко содержательных интервью с руководителями высшего звена. Этот этап длился два года. В этих интервью мы пытались выявить идеи, убеждения, цели и стремления, мотивы, ключевые моменты карьеры, действия и поведение руководителей. Мы стремились определить и объяснить те факторы, которые в действительности отличают обычную карьеру руководителя от суперкарьеры выдающегося руководителя.

Для анализа информации мы разделили участников анкетирования на три группы:

- ◆ Служащие среднего уровня — профессионалы со стажем работы не меньше двадцати лет, которые не достигли высшего профессионального или руководящего уровня.
- ◆ Успешные профессионалы — те, кто входит в состав высшего руководства своих организаций или вносит исключительно важный вклад в их успех. Например, генеральные директора компаний, оказывающих профессиональные услуги.
- ◆ Выдающиеся руководители — тщательно отобранные нами и нашей исследовательской командой на основе документированных, последовательных и незаурядных послужных списков, известности и безупречной репутации, ценности на рынке труда и влияния на успех их организаций.

Выявление этих трех групп позволило провести нам в ходе исследования четкие различия, и мы будем ссылаться на эти группы на протяжении всей книги.

Что же отличает выдающихся руководителей от тех, кто безуспешно стремится к ним присоединиться? Это — не наличие “нужных” связей, не более высокий интеллект или высокое социальное происхождение (хотя это вряд ли им вредит), но, скорее, наличие в их карьере пяти определенных принципов, которым и посвящена эта книга. Некоторые из руководителей интуитивно использовали эти принципы, чтобы управлять своей карьерой и контролировать направление ее развития. Примеры таких руководителей — Ларри Боссида, очень уважаемый лидер, в течение многих лет руководивший компанией Honeywell, и Луи Герстнер, бывший президент компании IBM. Результаты, которых они добились, говорят сами за себя.

Выдающийся руководитель — не отпрыск хозяина компании, и едва ли его IQ выше, чем у 99% других профессионалов. Подавляющее большинство современных руководителей во всем мире начали свою карьеру почти так же, как и все остальные, — с хорошего образования, больших амбиций и весьма скромного опыта работы. Подобно тому, как медленно накапливаются проценты по банковским вкладам, выдающиеся руководители достигали успеха постепенно, и каждая следующая фаза их карьеры опиралась на предыдущую. Они не рассчитывали на везение, не нарушали закон, не обманывали, не предавали коллег и не спали с начальством. Те немногие руководители, которые достигают успеха такими способами, становятся жертвами скабрезных публикаций в прессе, и, конечно же, являются объектами насмешек и пересудов в своем офисе или гольф-клубе. Но в реальной профессиональной среде такие персонажи встречаются крайне редко.

## **ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ВЫДАЮЩЕЙСЯ КАРЬЕРЫ**

Итак, каковы же пять принципов выдающейся карьеры? Мы подробно рассмотрим их в следующих главах, а сейчас давайте их перечислим:

- 1. Осознание общественной ценности.** Тот, кто построил выдающуюся карьеру, знает, как возникает ценность сотрудника, и использует эти знания на практике, на каждой фазе карьеры повышая свою личную ценность.
- 2. Практика доброжелательного лидерства.** Тот, кто строит выдающуюся карьеру, не прорывается наверх, *туда его поднимают другие.*
- 3. Преодоление “парадокса разрешения”.** Тот, кто строит выдающуюся карьеру, должен преодолеть одну из самых опасных ловушек бизнеса: невозможно получить работу, не имея опыта, и невозможно приобрести опыт, не имея работы.
- 4. Использование правила 80/20 (Принцип Парето).** Тот, кто строит выдающуюся карьеру, прекрасно выполняет свои должностные обязанности, но не останавливается на этом. Он преодолевает ограничения заранее поставленных перед ним задач, выдвигает революционные идеи и приносит пользу компании там, где от него этого не ожидают.
- 5. Правильное соответствие (своих способностей, увлечений и окружающих людей).** Тот, кто построил выдающуюся карьеру, всегда помнил о своих долговременных целях. Он сознательно стремится к той работе, которая соответствует его природным способностям и увлечениям, и работает с теми, кого любит и уважает.

## **ПРИНЦИПЫ ПОМОГАЮТ УПРАВЛЯТЬ СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ**

Эти пять принципов — отнюдь не упрощенная формула, которая сводит все сложности карьеры к определенному набору правил. Многие из нас отчаянно жаждут найти набор простых правил, который помог бы нам справиться со всеми превратностями нашей трудовой жизни: “делайте эти десять вещей, избегайте этих пяти”. “Если случится то, делайте это”. Однако для управления своей карьерой в режиме реального времени, когда приходится

принимать важные решения, не имея всей необходимой информации, когда приходится идти на серьезные, а порой и болезненные компромиссы, такие готовые рецепты просто бесполезны.

Подобно закономерностям погоды или законам финансовых рынков, процесс развития карьеры *содержит в себе определенные принципы*. Когда холодный атмосферный фронт сталкивается с теплым, можно ожидать грозы. Когда процентные ставки падают, цены на бирже начинают расти. В любых сложных системах всегда есть небольшое количество факторов, которые в огромной степени влияют на поведение всей системы. И если в какой-то сложной системе, скажем в карьере, не удастся обнаружить простых и рациональных решений, которые постоянно приводили бы к позитивным результатам, в ней *наверняка можно найти* определенные принципы. При достаточно долгом наблюдении оказывается, что эти принципы очень тесно связаны с профессиональным успехом.

Карьера, основанная на принципах достижения успеха, весьма отличается от представлений о своей карьере большинства людей. Многие считают, что успех лежит за пределом их контроля. Однако карьеру, которую направляют принципы успеха, можно понять, предсказать и направлять в желаемое русло в течение длительного времени. Цель этой книги — ответить на два вопроса, которые лежат в основе того, чего вы, вероятно, хотели бы достичь в течение всей вашей трудовой биографии: а) каким образом на самом деле можно построить выдающуюся карьеру и б) какие определенные убеждения и действия помогают достичь выдающегося успеха на работе и полностью реализовать свой потенциал.

## **С ЧЕМ ПРИХОДИТСЯ СТАЛКИВАТЬСЯ РУКОВОДИТЕЛЯМ: КАРЬЕРНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ**

Карьерной лестницы, по которой поднимались ваши родители, больше не существует. Вспомним дни, когда были написа-



ны книги “Человек организации” (*The Organization Man*) и “Человек в сером фланелевом костюме” (*The Man in the Gray Flannel Suit*). Эти книги описывали мир, в котором вы постепенно двигались по карьерной лестнице в заранее заданном темпе и направлении, находясь в одной и той же компании, пока не выходили на пенсию, получая в подарок золотые часы и пенсионное пособие [2]. Крупные корпорации по традиции стремились создать возможность карьерного продвижения для своих служащих. Но сегодня все мы предоставлены самим себе. Мир бизнеса становится все более сложным, конкуренция ужесточается, и перед нами открывается ошеломляющее количество возможностей выбора карьеры или работы. Здесь можно выделить четыре основных феномена:

- ◆ Текучесть руководящих кадров высшего звена никогда еще не была так высока. Компания по управленческому консалтингу Drake Beam Morin провела международное исследование, в котором приняла участие 481 корпорация. Выяснилось, что в период с 1998 по 2001 год 58% крупных и средних компаний сменили исполнительных директоров. В среднем, срок пребывания в должности исполнительного директора сегодня составляет 2,75 года (и с 1999 г. этот срок сократился на год), и только 12% исполнительных директоров остаются на своей должности десять лет или больше [3]. По данным консалтинговой компании Watson Wyatt Worldwide, компании-неудачники меняют самых лучших служащих почти в два раза чаще, чем эффективные компании [4].
- ◆ Сегодня возможности развития карьеры намного более туманны, чем раньше. Идеальных рабочих мест больше не существует, и в мире растущей специализации возникло гораздо больше развилки и отдельных тропинок. Это значит, что необходимо гораздо чаще принимать решения, связанные с карьерой, и каждое из них может изменить ее направление. С ростом количества возможностей возникает опасность того, что ваша карьера будет дрейфовать в зависимости от кап-



“Вы далеко пойдете, работая в нашей компании, Тейлор, если только мне не удастся вас остановить”.

ризов рынка. Так, в середине и конце 90-х интернет-компания и технологические фирмы были очень популярны и привлекли сотни тысяч людей. Сопутствующие отрасли, например фирмы по технологическому консалтингу или аутсорсинговые компании по обслуживанию клиентов, тоже процветали. Когда разразился кризис, снова стали популярными традиционные корпорации, доказавшие свою стабильность, и многие вернулись туда — или по крайней мере попытались это сделать.

Сегодня входят в моду другие отрасли, например фармацевтические и биохимические компании, и вскоре они наверняка привлекут множество тех, кто надеется на легкий успех. Но если вы продолжаете подобные прыжки, то рискуете подхватить тяжелую форму карьерной дезориентации.

- ◆ Вероятно, в ближайшие десять лет вам придется сменить больше должностей, чем тридцать лет назад меняли руководители за всю свою жизнь. Раньше профессионал с тридцатипятилетним стажем в течение всей своей карьеры работал только в шести компаниях. Но те, кто сейчас проработал всего лишь десять лет, в среднем уже успели сменить четыре компании. Похоже, эта тенденция сохраняется. И на то есть две основные причины. С одной стороны, компании продолжают беспощадно снижать затраты и увеличивать эффективность. Сокращения сотрудников стали обычной практикой. При этом из-за высокой вероятности увольнений и больших возможностей выбора той или

иной карьеры, сотрудники становятся все менее лояльными к своим компаниям. Они чувствуют себя более свободными, потому что теперь могут сохранить при смене места работы свои индивидуальные пенсионные счета, планы 401 (k)\* и пенсионные планы. Чтобы удовлетворить глубинную потребность в стабильности в постоянно нестабильном и изменчивом окружении, для успешного управления карьерой потребуются новые нормы и принципы. Например, сейчас при приеме на работу потенциальному сотруднику очень сложно избежать негативного отношения, если в прошлом он часто менял работу, а особенно, если он работал на прямого конкурента компании.

- ◆ Гарантий больше нет. До самого последнего времени, если для вас или для вашей компании наступали трудные времена и вы теряли работу, существовал длинный список компаний, которые с удовольствием приняли бы вас. Сегодня, когда корпорации все чаще уменьшаются, а некогда славные компании просто распадаются, никаких гарантий не существует. Стабильная, на первый взгляд, компания, в которую вы пришли сегодня, завтра вполне может пойти ко дну. Как показали взлет и падение Интернета, в бизнесе за пару месяцев из Самой Важной Шишки можно превратиться в персону нон грата.

Ваша личная карьера становится более сложной и запутанной, как и весь мир бизнеса. Конкуренция заставляет компании снижать затраты, избавляться от всего, что не приносит необходимых результатов, конкурировать на мировом уровне и выносить вспомогательные функции за рамки пред-

---

\* 401 (k) — распространенные в США программы участия работников в прибылях компании: индивидуальные сберегательные пенсионные счета с отложенной уплатой налога, позволяющие служащим компании участвовать в ее будущих прибылях. При этом компания депонирует в пенсионный фонд и расходует для приобретения акций определенный процент от прибыли или предлагает своим работникам пакеты акций или опционы на их покупку в виде премий. — *Прим. пер.*

приятия. “Скорость перемен, без сомнения, повысила уровень тревожности служащих и лишила их чувства защищенности”, — сказал председатель Федеральной резервной системы США Алан Гринспен [5].

Даже факторы, повышающие ценность профессионала, например растущая конкуренция за руководителей высшего звена, часто сопровождаются дополнительными проблемами и сложностями. Количество людей в возрасте 35–45 лет, то есть поколение высших руководителей будущих лет, сокращается. В этих условиях компаниям приходится изыскивать все более изощренные способы привлекать на работу талантливых людей. Очевидно, разобраться во всевозможных стимулах, компенсациях и возможностях в будущем станет еще сложнее.

Однако есть и хорошие новости: несмотря на все беспокойство, которое вы можете чувствовать в эти непростые изменчивые времена, сейчас ваша реальная ценность выше, чем в какой бы то ни было период новой истории. Бизнес становится все более сложным и специализированным. И все большую ценность приобретают интеллектуальная собственность и специальные навыки, например финансовое чутье, опыт прямых продаж, опыт управления изменениями, а также такие неувлимые факторы, как навыки работы в команде и способность работать в разных отделах или подразделениях. В результате на поиски талантливых руководителей компании тратят все больше денег и времени.

## **НАГРАДА В КОНЦЕ ПУТИ**

Успеха в карьере достичь нелегко. Как и всякая ценность, он требует значительных инвестиций — времени, усилий, концентрации, эмоционального напряжения и личных жертв. Как понял Тим Рейнольдс на встрече с однокурсниками и как ясно подтвердили наши собственные исследования, те, кто достигает высшего уровня профессионального успеха, больше удов-

летворены своей работой, своим стилем жизни и своими доходами. В их жизни больше гармонии.

Изучить пять принципов выдающейся карьеры и приспособить их к себе — к особенностям своей личности, к своим стремлениям, личной ситуации, своим сильным и слабым сторонам — действительно стоит труда. В конце концов вы будете вознаграждены. Вы будете по-настоящему управлять своей карьерой. И ваш успех, и удовлетворенность работой превьсят ваши самые смелые ожидания.