

ДЛЯ АВТОРОВ: Romanenko <romanenko@grebennikov.ru>

1. На рис. 6 Вы приводите понятие «блоки компетенций». Поясните, пожалуйста, в примечании к рисунку, какие компетенции входят в каждый из блоков (приведите, пожалуйста, несколько примеров).

2. У Вас очень хорошая структура статьи, но текст имеет несколько незавершенный вид. Пожалуйста, если возможно, сделайте в конце нее выводы.

Могилевкин Евгений Александрович

Новгородов Антон Сергеевич

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПРОФЕССИОНАЛА: СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД

Могилевкин Е. А. — к. псих. н., профессор кафедры психологии и кафедры экономики и менеджмента Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС), бизнес-тренер (г. Владивосток)

Новгородов А. С. — менеджер по специальности «Управление персоналом» Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС), специалист по деловой оценке персонала (г. Владивосток)

Аннотация

В статье раскрыт современный подход к управлению карьерой профессионала. Карьера рассматривается как сложный, многоаспектный процесс, как результат совместной творческой деятельности специалистов. В материале также описаны алгоритмы и особенности современных технологий сопровождения карьеры — карьерного коучинга, карьерного консультирования и карьерного тьюторинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: карьера, управление карьерой, оценка карьерных компетенций, карьерный (-ое) мониторинг / коучинг / тьюторинг / консультирование

КАРЬЕРНОЕ «СОТВОРЧЕСТВО» (1 УР.)

Успех современного профессионала во многом определяется максимально полной и гармоничной реализацией его карьерного потенциала. По сути, ключевым фактором профессионального, личностного и в целом жизненного успеха человека является активное управление собственным карьерным ростом и продвижением с опорой на ресурсы организаций и привлечением знаний специалистов по карьерному менеджменту.

На протяжении последних десяти лет в науке управления и в практике кадрового менеджмента происходит смена системы взглядов на карьеру: представление о планомерно и последовательно осуществляемой карьере в рамках одной организации или одной профессии замещается пониманием карьеры как процесса многовекторного, многофакторного, поливариативного, сложно структурированного и во многом организуемого самим человеком.

Карьера становится совместной творческой деятельностью сотрудника и компании, в которую он устраивается на работу. В становлении и развитии его карьеры самое активное участие принимают менеджер по персоналу, линейный менеджер — непосредственный начальник — и высшее руководство организации.

На основании опыта проведения ряда долгосрочных программ по оценке карьерных компетенций и внедрения системы карьерного менеджмента в отечественных компаниях приведем примеры возможного карьерного «сотворчества». Опишем роли топ-менеджеров, менеджеров по персоналу, линейных менеджеров, самих сотрудников организации и внешних экспертов в этом процессе.

Роль руководителя (2 ур.)

1. Формулирует саму идею программы. В качестве такой идеи, как показала практика проведения проектов, может выступать следующее:

- создание системы непрерывного карьерного роста сотрудников компании (идея постоянных карьерных перемещений в пределах одного региона или даже со сменой филиалов в различных городах);
- организация и проведение конкурса на зачисление в кадровый резерв (в этом случае собственно зачисление в резерв является привлекательным бонусом и мощным дополнительным стимулом к развитию сотрудников);
- оценка уровня развития управленческих компетенций специалистов для их дальнейшего обучения и развития;
- определение наиболее перспективных в карьерном отношении сотрудников, так называемых хай-по — специалистов с высоким карьерным потенциалом, способных перескочить несколько ступеней организационной иерархии, составляющих золотой кадровый запас компании.

2. Иницирует собственно проект по оценке и карьерному развитию персонала компании, выступает заказчиком программы и наиболее заинтересованным лицом.

3. Оценивает итоговое качество реализации проекта, принимает окончательные решения по карьерному развитию сотрудников.

Роль менеджеров по персоналу (2 ур.)

1. Обеспечивают процесс оценки персонала (формируют группу сотрудников, создают соответствующие материально-технические условия проведения программы).
2. Разъясняют цели и задачи программы сотрудникам, показывают перспективы участия, снимая тем самым возможную тревогу, страхи и опасения, неизбежно возникающие при проведении оценочных программ.
3. Являются связующим звеном между руководством и исполнителями проекта (уточняют и детализируют идею руководителей, присутствуют во время проведения программы и обратной связи, контролируют процесс сохранения конфиденциальности кадровой информации).
4. Сами участвуют в программе повышения квалификации в области оценки карьерных компетенций и карьерного менеджмента (для HR-менеджеров проводится дополнительная обучающая программа по развитию навыков деловой оценки персонала и управления карьерным ростом сотрудников компании).

Роль линейных менеджеров (2 ур.)

1. Предлагают кандидатов на участие в программе и согласуют их список с вышестоящим руководством (инициатива включения сотрудников в программу исходит от линейного менеджера, являющегося непосредственным руководителем, от высшего руководства, а также от самого сотрудника в порядке самовыдвижения).
2. Получают обратную связь о результатах участия их подчиненных в программе в виде групповых и индивидуальных оценочных форм и рекомендаций.
3. Принимают участие в формировании карьерных планов сотрудников своих подразделений на основе результатов прохождения программы.

Роль сотрудников, включенных в программу (2 ур.)

1. Активно и добровольно участвуют в программе (выполняют все задания, в том числе и домашние, получают обратную связь по результатам ее проведения). Добровольность и даже высокая мотивация на участие в проекте связана с реальной возможностью быстро продвинуться по карьерной лестнице, а также увеличить личную капитализацию (повышение квалификации и дополнительное обучение за счет фирмы или при 50%-ной оплате). Именно оперативные и точные кадровые решения в соответствии с итогами участия в программе максимально мотивируют сотрудников и формируют их лояльность к компании.
2. В ходе выполнения заданий проводят как самоанализ карьерных возможностей, так и SWOT-анализ карьерной среды в организации (возможности, преимущества, ограничения, угрозы).

Полученные данные представляют несомненный интерес не только как материал для экспертной оценки, но и как информация к размышлению для руководства компании.

3. Предлагают ту или иную форму своего обучения и развития в компании, активно вовлекаясь тем самым в процесс построения собственной карьеры и становясь подлинным субъектом карьеры.

Роль приглашенных экспертов — организаторов программы (2 ур.)

1. Методически обеспечивают проведение программы (осуществляют подбор методов и технологий, адекватных целям и задачам, поставленным руководством компании).

2. Реализуют проект (проводят необходимые процедуры, анализируют полученные данные, готовят отчеты и презентации результатов программы). Фрагменты такой презентации мы приводим ниже. На **рис. 1–4** отражено следующее:

■ технологическая схема процедуры оценки карьерных компетенций сотрудников, разбитых на две группы по 20 человек в каждой (**рис. 1**);

РИС. 1. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ КАРЬЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ



ТЕКСТ ДЛЯ ВЕРСТАЛЬЩИКОВ:

Этапы проведения ассесмента

Определение целей и задач оценки с руководителем организации

Формирование группы участников оценки

Проведение программы деловой оценки

Анализ и обработка результатов

Подготовка отчетов и рекомендаций

Проведений обратной связи

Принятие кадровых решений

■ модель оцениваемых карьерных компетенций (рис. 2);

РИС. 2. МОДЕЛЬ ОЦЕНИВАЕМЫХ КАРЬЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Интеллектуальный блок

Компетенции:

- системность мышления;
- динамичность мышления;
- гибкость мышления.

Организационный блок

Компетенции:

- руководство людьми;
- умение работать в проекте;
- ориентация на результат.

Коммуникативный блок

Компетенции:

- презентационные навыки;
- гибкость коммуникации;
- ведение переговоров.

Личностный блок

Компетенции:

- самостоятельность принятия решений;
- мотивация достижения;
- готовность к изменениям.

ТЕКСТ ДЛЯ ВЕРСТАЛЬЩИКОВ:

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ БЛОК

Компетенции:

- системность мышления;
- динамичность мышления;
- гибкость мышления

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ БЛОК

Компетенции:

- руководство людьми;
- умение работать в проекте;
- ориентация на результат

КОММУНИКАТИВНЫЙ БЛОК

Компетенции:

- презентационные навыки;
- гибкость коммуникации;
- ведение переговоров

ЛИЧНОСТНЫЙ БЛОК

Компетенции:

■ самостоятельность принятия решений;

■ мотивация достижения;

■ ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ

■ текущий и перспективный выбор **пути** развития карьеры сотрудников (по итогам экспертной оценки) (рис. 3);

РИС. 3. ТЕКУЩИЙ И ПЕРСПЕКТИВНЫЙ ВЫБОР **ПУТИ** РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ (ПО ИТОГАМ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ)

ФИО сотрудника	Текущий выбор	Перспективный выбор
1	У	И
2	У	И
3	У	И
4	К	У
5	У	У
6	У	У
7	ЛК	У
8	У	И
9	ЛК	Д
10	У	У
11	И	Д
12	У	ЛК
13	Д	И
14	К	У
15	ЛК	Д
16	У	Д
17	И	Д
18	У	ЛК
19	У	ЛК
20	У	И

Примечание: **У** — управленческая вертикальная карьера; **К** — карьера в составе команды;
ЛК — лидер команды; **И** — индивидуальная карьера; **Д** — демотивация в карьере,
пассивность.

■ сводные данные по уровню выраженности отдельных карьерных компетенций, «якорей» карьеры [ведущих мотивов выбора того или иного варианта развития карьеры]; индивидуальный рейтинг участников программы (рис. 4).

РИС. 4. СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ПО УРОВНЮ ВЫРАЖЕННОСТИ ОТДЕЛЬНЫХ КАРЬЕРНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, «ЯКОРЕЙ» КАРЬЕРЫ; ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ РЕЙТИНГ УЧАСТНИКОВ ПРОГРАММЫ (Напишите, пожалуйста, полностью название пункта в шапке таблицы «Предприним.» и поясните, пожалуйста, что означает «Инсайт»)

ФИО руководника	«Якоря» карьеры								Самозффективность		Мотивация на развитие карьеры			Рейтинг (уровень)
	профессионализм	менеджмент	автономия	стабильность	служение	вызов	интеграция	предпринимательство.	в деятельности	в общении	инсайт*	причастность	стойкость	
1	46	32	39	46	50	29	46	10	7,65	6,50	24	25	24	66,67
2	10	36	33	33	36	37	33	39	7,71	5,50	29	24	31	70,77
3	15	40	37	24	33	47	32	32	8,76	9,50	28	24	29	69,02
4	38	38	31	34	32	40	35	30	9,53	7,83	22	22	25	64,82
5	38	32	31	11	27	43	42	38	7,41	8,83	20	28	29	84,67
6	21	42	25	33	34	33	32	34	7,59	7,83	25	30	30	80,78
7	39	32	49	30	25	15	43	31	8,06	7,00	23	19	29	55,66
8	43	46	26	44	34	45	38	48	8,65	5,67	22	29	29	65,96
9	32	43	33	33	49	45	33	33	8,41	7,50	24	30	27	70,15
10	26	33	27	21	27	34	31	26	8,94	9,50	23	29	31	76,66 A
11	24	37	16	29	45	42	12	23	8,88	9,67	21	28	28	66,41
12	23	39	40	27	44	41	29	41	7,59	8,33	19	27	19	80,74
13	45	18	46	36	31	24	49	35	9,24	5,17	15	24	21	68,09
14	39	17	34	48	35	27	46	26	9,24	8,33	20	29	24	60,76
15	30	29	36	39	26	31	34	24	8,41	6,83	22	26	23	77,90 A
16	28	42	20	29	19	36	31	43	7,41	7,33	25	23	28	73,82 A
17	38	20	46	32	31	24	46	20	7,88	6,50	17	31	25	53,99
18	21	42	37	28	30	37	31	42	7,29	7,67	23	28	28	71,47
19	17	42	29	24	20	35	23	24	9,41	9,50	25	29	28	72,75
20	24	29	33	45	33	31	43	9	7,94	7,00	18	25	25	74,79

Примечания: светло-серым цветом отмечен показатель, соответствующий высокому уровню развития той или иной компетенции, того или иного «якоря» карьеры; серым — показатель, соответствующий низкому уровню развития той или иной компетенции, того или иного «якоря» карьеры. Рейтинг дан в процентах (при этом 100% — максимальный, идеальный показатель). Уровень развития компетенций выражен одним из пяти возможных вариантов: А (максимальный), А-В (выше среднего), В (средний), В-С (ниже среднего), С (низкий).

*** карьерный инсайт – осознание собственных сильных и слабых сторон в отношении развития карьеры**

3. Дают как непосредственно участникам программы, так и менеджерам по персоналу и топ-менеджерам компании обратную связь по формам и направлениям обучения, ведущим факторам мотивации, траекториям карьерного роста и развития (фрагмент системы обобщенной обратной связи в целом по группе дан на рис. 5). На рис. 6 представлены некоторые элементы (посмотрите, пожалуйста, правомерна ли такая замена?) индивидуальной карточки участника программы, в которой отражены наиболее важные результаты оценки и которая попадает в банк кадровой информации подразделения организации, отвечающего за кадровый менеджмент.

РИС. 5. ФРАГМЕНТ СИСТЕМЫ ОБОБЩЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

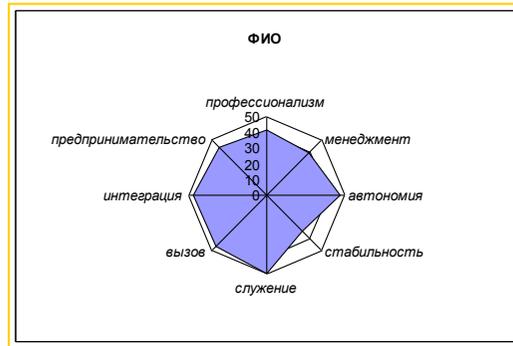
<p style="text-align: center;">Ведущие факторы мотивации сотрудников компании (по мере убывания значимости)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Содержание деятельности (интересная работа)■ Работа в слаженном и сплоченном коллективе■ Заработная плата и социальный пакет■ Управленческая карьера■ Профессиональный рост
<p style="text-align: center;">Основные направления обучения сотрудников компании (выявлены по итогам программы)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Стратегическое планирование■ Проектный менеджмент■ Тайм-менеджмент■ Тренинг эффективной коммуникации■ Тренинг наработки лидерских качеств

РИС. 6. НЕКОТОРЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ КАРТОЧКИ УЧАСТНИКА ПРОГРАММЫ

ФИО

ФОТО

Карьерные «якоря»



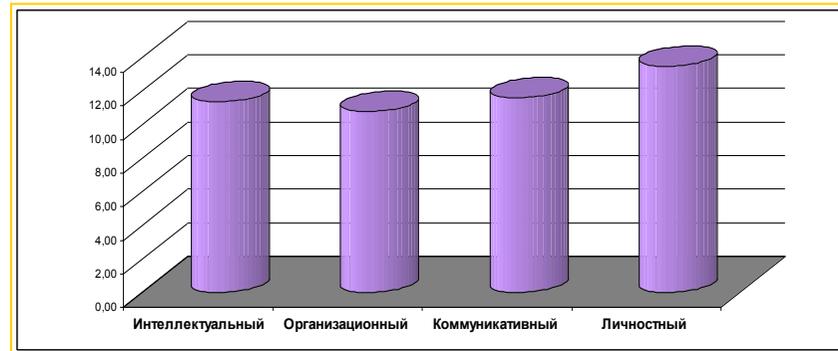
Базовые мотивы выбора карьеры

Служение – 50

Автономия – 47

Интеграция стилей жизни – 47

Выраженность блоков компетенций*



Рейтинг – 68,0 %

Категория – В

РАЗВИТЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- высокая мотивация к профессиональным достижениям
- способность к освоению новых знаний и умений

ВЕДУЩАЯ МОТИВАЦИЯ

- стремление к автономии
- готовность к управленческой карьере вне головной организации

ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ

- способность к проектированию деятельности в условиях дефицита времени

НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ

- второе образование – юридическое
- тренинг повышения стрессоустойчивости

* Всего рассматривается 4 блока компетенций – интеллектуальный (системность, динамичность и гибкость мышления), организационный (умение работать в проектном режиме, нацеленность на результат, управление группой), коммуникативный (презентационные навыки, умение вести переговоры, гибкость общения), личностный (мотивация достижения, готовность к изменениям).

ТЕКСТ ДЛЯ ВЕРСТАЛЬЩИКОВ:

ФИО

ФОТО

Карьерные «якоря»

ФИО

Профессионализм

Менеджмент

Автономия

Стабильность

Служение

Вызов

Интеграция

Предпринимательство

Выраженность блоков компетенций

Интеллектуальный

Организационный

Коммуникативный

Личностный

Базовые мотивы выбора карьеры

■ Служение — 50 баллов (из 50 возможных) (необходимо указать, что выражает эта цифра: %, количество людей?)

■ Автономия — 47 баллов (из 50 возможных) (необходимо указать, что выражает эта цифра: %, количество людей?)

■ Интеграция стилей жизни — 47 баллов (из 50 возможных) (необходимо указать, что выражает эта цифра: %, количество людей?)

Рейтинг — 68,0%

Категория — В

Развитые компетенции

- Высокая мотивация к профессиональным достижениям
- Способность к освоению новых знаний и умений

Ведущая мотивация

- Стремление к автономии
- Готовность выстраивать управленческую карьеру вне головной организации

Проблемные зоны

Способность к проектированию деятельности в условиях дефицита времени

Направления обучения

- Второе образование — юридическое
- Тренинг повышения стрессоустойчивости

4. Проводят карьерный мониторинг (отслеживают карьерное продвижение сотрудников, проводят дополнительное индивидуальное консультирование по вопросам карьерного развития, в случае необходимости организуют через определенное время повторную процедуру деловой оценки).

ПСИХОЛОГО-ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КАРЬЕРЫ (1 УР.)

Мы рассмотрели некоторые особенности построения системы управления карьерой на основе оценки карьерных компетенций сотрудников крупных компаний, руководство которых крайне заинтересовано в карьерном росте и профессиональном развитии своих кадров.

Вместе с тем свободным участникам рынка труда, не связанным в текущий момент контрактом с определенной организацией, помогают выстраивать карьеру компании-посредники. В их число входят кадровые, рекрутинговые и консалтинговые агентства.

В настоящих условиях большое значение имеет психолого-организационное сопровождение карьеры как уже состоявшегося профессионала, так и начинающего специалиста. Именно поэтому на рынке современных консалтинговых услуг появились новые **специальности** — карьерный коуч, карьерный консультант и карьерный тьютор.

Карьерный коучинг — современное направление кадрового консалтинга. Во время его проведения коуч (тренер) задает своему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принимал наиболее приемлемое решение, связанное с дальнейшим развитием карьеры. Последний осознает, что делает, определяет способы достижения цели и тем самым берет на себя ответственность за принятые решения и лично отвечает за качество достигнутого результата в карьере.

Действия карьерного коуча при работе с профессионалом можно описать с помощью следующего алгоритма.

1. Постановка карьерных задач (согласование целей карьеры).
2. Анализ текущей ситуации:
 - 2.1) выяснение того, как видит ситуацию сам консультируемый;
 - 2.2) расширение и уточнение этой картины.
3. Составление плана действий:
 - 3.1) что можно предпринять (идеи);
 - 3.2) что сам консультируемый намерен сделать;
 - 3.3) что ему необходимо для достижения карьерных целей (знания, навыки, ресурсы, помощь);
 - 3.4) определение сроков реализации карьерных планов.
4. Контроль и поддержка в процессе реализации плана:
 - 4.1) определение контрольных точек и инструментов контроля;
 - 4.2) контроль (текущий и заключительный);
 - 4.3) промежуточная и итоговая обратная связь по результатам контроля.

Карьерное консультирование — технология решения проблем карьерного самоопределения и саморазвития. Помогает четко отделить личное от профессионального в карьерной проблематике, предназначена для снятия синдрома эмоционального «выгорания» и преодоления карьерных кризисов, является средством профилактики «**карьерных деформаций**» (то есть неадекватных личностных изменений под влиянием карьерного продвижения).

Цели карьерного консультирования:

- образовательная (передача знаний, формирование умений и навыков решения карьерных проблем);
- административная (управление качеством профессиональной деятельности и карьерного роста);
- поддерживающая (оказание консультационной поддержки и психологическое сопровождение карьеры).

Карьерное консультирование по аналогии с психологическим включает ряд (в данном случае семь) этапов:

- 1) первоначальная ориентация **в проблеме карьеры** (прояснение запроса; выяснение, какую именно помощь хочет получить клиент; определение спектра возможных позитивных изменений после консультирования);
- 2) системный анализ представленной ситуации (выявление факторов окружения, контекста проблемной ситуации; выяснение, кому выгодны данные обстоятельства и почему; определение «обратимости» проблемы);

- 3) описание желательного варианта ситуации (выяснение, что и как надо делать, чтобы проблема разрешилась оптимальным образом);
- 4) поиск и выбор способа решения проблемы карьеры (определение цели, средств, методов достижения желательного результата; осуществление базового выбора — принять ситуацию и свою роль в ней или изменить себя и **изменить** первую);
- 5) собственно решение (определение первого успешного шага, направленного на снятие проблемы карьеры, выстраивание полного алгоритма ее решения);
- 6) завершение обсуждения конкретной ситуации (обобщение накопленной информации в ходе консультирования);
- 7) общие итоги карьерного консультирования (подведение итогов: чему научила ситуация, возможно ли применение найденных решений в отношении других подобных обстоятельств).

Правила работы карьерного консультанта (по аналогии с принципами деятельности консультанта-супервизора, предложенными отечественным психологом Г. В. Залевским):

- работать «поведенчески»: необходимо различать саму личность и ее поведение, конкретные поступки («*Я и мое поведение не одно и то же*»); изменение не личности, но ее поведения в определенных ситуациях вполне возможно;

- работать «позитивно»:

- уход от бесконечного описания ситуации, избегание эффекта «заезженной пластинки», поиск решений;

- создание положительной установки на себя, окружение, собственное будущее;

- работать «пластично»: избегать попыток решения проблемы сразу, без предварительной подготовки; понимание невозможности универсальных и мгновенных рецептов на все случаи («*есть слона по частям*»);

- работать «перспективно»: проработка ситуации из сегодняшнего дня в будущее, проверка решений на «экологичность» (то есть принятие таких решений, которые не нанесут вреда ни самому консультируемому, ни его окружению);

- работать «эмпатийно»: использование способности поставить себя на место клиента;

- работать «толерантно»: умение работать терпеливо, уважая личностные, национальные, и культурологические особенности клиента.

Карьерный тьюторинг — психологическое и организационное сопровождение профессиональной карьеры специалиста на ранних этапах ее развития (уже в ходе его обучения в вузе). В рамках такого сопровождения для студентов старших курсов ведется профессиональное консультирование по проблемам реализации ими рабочих заданий, полученных от работодателя, даются рекомендации по трудоустройству. Также уточняются направления курсовых работ и дипломных исследований в соответствии с реальной

практической деятельностью студента — по сути, уже молодого специалиста. Технологическая схема тьюторинга представлена на **рис. 7.**

В результате проведения карьерного тьюторинга на момент завершения обучения в вузе студент имеет трудовой опыт и стаж деятельности в выбранной им сфере. Перед ним, как правило, уже не стоит вопрос трудоустройства и начала профессиональной карьеры — он реализует индивидуальную стратегию собственной деловой карьеры.

Карьерный тьютор — это, с одной стороны, высококвалифицированный преподаватель, который формирует у студентов представление об их будущей деятельности в рамках своей учебной дисциплины. С другой — заинтересованный в развитии последних специалист-наставник, состоявшийся профессионал, обладающий высоким авторитетом в определенной сфере и реализующий, как правило, собственные проекты. Карьерный тьютор активно содействует профессиональному самоопределению и личностному росту студентов, оказывая им помощь в прохождении производственной и преддипломной практики, в выборе темы и направления дипломного исследования. Также он подготавливает рекомендации относительно своих подопечных, предназначенные для работодателей. Включает учеников в собственные проекты.

РИС. 7. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СХЕМА ТЬЮТОРИНГА



ТЕКСТ ДЛЯ ВЕРСТАЛЬЩИКОВ

Студент вуза

КАРЬЕРНЫЙ ТЬЮТОРИНГ

- Выбор темы дипломного проекта
 - Определение программы стажировки
 - Персональные рекомендации при трудоустройстве
 - Консалтинг по текущим проектам
 - Включение в новые проекты
 - Создание системы психологического и организационного сопровождения карьеры будущего специалиста
- Выпускник вуза — специалист с опытом работы**

Таким образом, мы рассмотрели карьеру как сложный, многоуровневый, многофакторный, но управляемый процесс, ведущую роль в котором играет сам человек. Происходит изменение роли и позиции человека по отношению к его карьере: из ее объекта он превращается в субъект, то есть полноценного и полноправного хозяина своей профессиональной жизни.