

# Технология управления карьерой

Карьерный самоменеджмент – это технология успешного планирования карьеры и реализации собственного карьерного потенциала.



**Евгений Могилёвкин,**  
к. психол. н., профессор  
кафедры управления  
персоналом ВГУЭС,  
бизнес-тренер, специалист по  
карьерному менеджменту

В современном мире прежняя идея «одна жизнь – одна карьера» устарела, и ей на смену пришла идея поливариативной (множественной) карьеры, когда перед человеком стоит выбор между самыми различными видами, моделями, способами реализации карьеры и в течение своей профессиональной жизни он может попробовать осуществить не одну, а несколько «мини-карьер». Карьерный самоменеджмент – это технология успешного планирования карьеры и реализации собственного карьерного потенциала, применение которой способствует достижению успеха в профессиональной сфере и в жизни в целом.

Осознание собственных карьерных возможностей – уже значительный шаг к их успешной реализации. Адаптированная и модифицированная к современным российским условиям Методика ситуационного анализа, предложенная ведущим немецким экспертом по рационализации труда менеджеров Лотаром Зайвертом, определит, какие ваши личные ресурсы нужно использовать в достижении карьерных целей.

Технологию карьерного самоменеджмента можно осуществлять как исключительно самостоятельно, так и в режиме коучинга – современного направления консультирования, при котором коуч (англ. coach – тренер, наставник,

репетитор) задает своему подопечному вопросы таким образом, чтобы тот самостоятельно принял наиболее приемлемое решение (в данном случае – решение по развитию карьеры).

Предложенный ниже вариант технологии карьерного самоменеджмента позволит вам самостоятельно провести анализ и принять решение о развитии карьеры поэтапно.

- 1) определение собственного положения в «карьерном ландшафте» с помощью направляющих вопросов;
- 2) составление личного баланса успехов и неудач;
- 3) выявление сильных и слабых сторон;
- 4) определение карьерных целей, анализ ресурсов и средств, необходимых для их реализации.

Итак, пройдем эти этапы подробно

## **I. Ваше положение в «карьерном ландшафте»**

Ниже приведены блоки вопросов:

первый охватывает жизненный путь в целом, второй касается профессиональной сферы.

Ответив на предлагаемые вопросы, вы проанализируете основные этапы своего жизненного пути, определите свое положение в «карьерном ландшафте» и оцените эффективность управления собственной карьерой.

### **Жизненный путь:**

- Мой жизненный путь: какими были мои самые крупные успехи и неудачи?
- Влияние семьи: детство, юность, родители, братья и сестры, близкие

>>> *Всем известно о существенном влиянии «семейной ситуации, внутрисемейного статуса» на карьеру человека и весь его жизненный путь в целом. Важное влияние на всю последующую жизнь человека оказывают порядок рождения и ролевая позиция в семье. Какими мы будем в своем представлении, как будем реагировать на события и общаться с окружающими людьми, каковы будут наши притязания и ожидания – все это во многом определяется отношением к нам в семье. «Позиция ребенка среди брать-*

*ев и сестер имеет важнейшее значение во всей его последующей жизни», – утверждал З. Фрейд. Именно в семье ребенок получает первые навыки взаимодействия в группе, при этом сам факт порядка рождения детей в значительной мере определяет ту ролевую позицию, которую в первой «команде» занимает ребенок. Значительную роль в формировании тех или иных особенностей играет и родительская позиция, отличная по отношению к старшим, средним, младшим и единственным детям. Так, рождение первого ребенка обычно приходится на период самоутверждения родителей, которые активно включают в этот процесс и ребенка, самоутверждаясь в том числе и с его помощью. Последующие дети, за исключением самого младшего, воспитываются уже в более спокойной и размеренной атмосфере и занимают не столь значительное место в семье. Последний же, младший ребенок в семье вновь занимает «трон», купаясь во всеобщем внимании и заботе.<<*

- Мои личностные параметры: черты характера и сильные стороны
- Моя гармония: в чем состоят мои противоречия и конфликты с окружающим миром? Чем я их объясняю?
- Мои дружеские связи, неприятели, враги
- При каких обстоятельствах я чувствую себя сильным, успешным, победителем, а при каких – слабым, побежденным, неудачником?
- Каких успехов в жизни я до сих пор не смог достичь? По каким причинам?
- Какие опасности, трудности, проблемы могут возникнуть передо мной? В каких областях? Какие меры я мог бы принять для их предотвращения?
- Кто из окружающих стимулирует мою жизненную активность? Кто ей препятствует?
- В чем могут раскрыться мои возможности? Как я могу этому способствовать? В чем не могу? Что я хочу против этого сделать?
- Задумывался ли я над личной миссией? В чем она заключается?

>>> *Один из наиболее сложных, сущностных вопросов в жизни человека – о его предна-*

значении, миссии. По сути, отвечая на него, человек понимает, «проживает» ответ на «извечные» вопросы: чего моей душе угодно, в чем смысл моей жизни, зачем я здесь? Осознание собственной миссии помогает нащупать тот единственный и неповторимый, уникальный путь Личности в творческой деятельности, брачно-семейных отношениях, профессии, карьере, социальной среде, в жизни в целом. В основе личной миссии лежит индивидуальная система ценностей. Вопрос поиска личной миссии (смысла жизни) на первый взгляд является сугубо философским. В то же время существует технологический подход, помогающий связать личностные смыслы и ценности (авторская технология Е.А. Могилёвкина и А.С. Новгородова: «Успех: обретение личностных смыслов. От идеи к практике»). <<

■ Каковы мои ключевые ценности – глубинные важнейшие составляющие моей жизни, от которых я не откажусь ни при каких обстоятельствах?

>> При определении собственных ценностей можно применить следующую технику. Выпишите общим списком все ваши ценности, что приходят в голову. Подготовьте 10 карточек. Напишите на каждой из 9 по одной ценности из отобранных вами. На десятой карточке напишите слово «Я», пометите его как вам удобно, а вокруг по мере значимости расположите карточки со своими ценностями. Проанализируйте, почему именно такое расположение ценностей вы выбрали, не противоречат ли выбранные ценности друг другу. Например, на рисунке изображена одна из возможных раскладок ценностей участника тренинга «Управление карьерой»: слово «Я» размещено в верхней части по центру, а девять выбранных ценностей располагаются вокруг «Я» по мере их значимости и месту в жизни человека. В данном случае наиболее значимыми ценностями являются «свобода» и «самореализация». Соответственно, и карьера человека выстраивается так, чтобы в первую очередь реализовывались



именно эти ценности. Ценность свободы в свою очередь связана с такими ценностями, как «социальная сеть» (разнообразные, полезные социальные контакты), «путешествия» и «качество жизни» (высокий уровень различных составляющих жизненного комфорта – дом, еда, окружающая среда и т.д.). Ценность «самореализация» связана с «властью», «мудростью» и «заботой», тем самым человек рассматривает собственную самореализацию прежде всего через обретение власти, накопление жизненного опыта и мудрости и возможностью проявлять заботу об окружающих. <<

### Профессиональная деятельность

- Знаю ли я ключевые задачи моей должности?
- Знаю ли я, чего от меня ждут (коллеги, руководство, подчиненные)?
- Знаю ли я рутинные, однообразные дела, относящиеся к сфере моей деятельности? Планирую ли я эти дела?
- Имею ли я в любое время представление о задачах, которые предстоит решить?
- Известны ли мне срочность и важность моих задач?
- Устанавливаю ли я приоритеты?
- Своевременно ли я выполняю свои задачи? Часто ли я при этом испытываю напряжение, давление?
- Нуждаюсь ли я в напоминании об исполнении служебных обязанностей?
- Откладываю ли я свои дела?
- Приступаю ли я самостоятельно к делам?
- Исполняю ли я свои дела полностью и окончательно?
- Получаю ли я жалобы на то, что неудовлетворительно информирую другие инстанции?
- Как велико влияние моей работы на личную жизнь?
- Каких успехов, в том числе частных, я могу добиться в ближайшее обозримое время?
- С какими неудачами я должен считаться?
- Каковы главные преимущества моей работы?
- Знаю ли я миссию своей организации? Каким образом соотносятся миссия организации, где я работаю, и моя миссия?

>>Наличие четко обозначенной и коллективно признанной миссии – признак высокого уровня развития корпоративной культуры. Основным критерием способности организации выполнять определенную миссию в высоком смысле этого понятия можно считать понимание всеми участниками деятельности предназначения организации («философия обязательства») и роли человека в ней («философия общей судьбы»). В том случае, когда ваша миссия «вписывается» или по крайней мере не противоречит миссии всей организации, ваша внутрифирменная карьера будет активно развиваться. В случае же явного несоответствия этих миссий остается разве что возможность карьерного продвижения в другой организации, а возможно, и в другой сфере деятельности. <<

## II. Баланс успехов и неудач

Сформулируйте для себя, каких заметных успехов вы сумели добиться в жизни. Затем определите, какие знания, способности, опыт были необходимы для достижения этих успехов. В качестве ориентира можно воспользоваться приведенным ниже перечнем умений, знаний и способностей успешного менеджера организации.

**Специальные знания:** знание производства и менеджмента; контакты и связи.

**Способности руководителя:** эффективно распределять имеющиеся ресурсы, обязанности и ответственность за их выполнение; воплощать разработанные стратегии в конкретные планы действий; стимулировать и мотивировать труд отдельных работников и всего коллектива; менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы; работать в «команде» и самостоятельно.

**Интеллектуальные качества:** высокие объемы переработки информации, системное мышление; творческий потенциал, умение предложить неочевидные способы решения проблем; умение прогнозировать развитие ситуации, управленческая интуиция; скорость и гибкость мышления, способность переключаться от одного типа проблем к другому.

**Личные качества:** умение «быть в форме», высокий жизненный тонус, выносливость; коммуникабельность, умение выслушать, готовность прийти на помощь; способность достигать поставленной цели, несмотря на препятствия; адаптивность (способность быстро приспособиться к динамике внешних условий); восприимчивость к критике, самокритика.

**Рабочие приемы:** техника принятия решений и «снятия» проблем; навыки ведения переговоров, дискуссий; организация рабочего места и оптимальных условий труда.

Оцените, какие из перечисленных вами навыков у вас наиболее сильны, какие из них были определяющими на пути успеха. Обозначьте для себя также, каким личным потенциалом для достижения новых целей вы располагаете, и наметьте пути развития этого потенциала.

Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны! Поэтому следующим шагом давайте опишем ваши слабые стороны, что поможет вам избежать неудачных ситуаций, и принять меры к избавлению от этих недостатков. Составьте перечень своих серьезных неудач и ошибок. Отметьте: отсутствие или слабая выраженность каких качеств привели к этим промахам и поражениям? вспомните, как вы в свое время преодолели ту или иную неудачу?

В качестве материала для вашего списка ниже приводится одиннадцать базовых ограничений, существенно сдерживающих эффективность работы.

**Неумение управлять собой:** неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, знания, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

**Размытость личных ценностей:** отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

**Смутные личные цели:** отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, не совместимых с условиями современной работы и жизни.

**Остановленное саморазвитие:** отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

**Недостаточность навыка решать проблемы:** отсутствие стратегии принятия решений; неспособность эффективно решать проблемы в динамичных условиях рабочей среды.

**Недостаток творческого подхода:** затруднения в генерировании достаточно новых и оригинальных идей; неумение использовать новые идеи.

**Неумение влиять на людей:** недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих; слабое влияние на решения других людей.

**Недостаточное понимание особенностей современного управленческого труда:** недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

**Слабые навыки руководства:** отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.

**Неумение обучать:** отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

**Низкая способность формировать коллектив:** неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

Определите и проанализируйте наиболее существенные достижения и ошибки в вашей жизни по следующей схеме:

- Мои крупнейшие успехи и достижения (например, поступление на бюджетной основе на желаемую специальность в вуз)
- Как я этого добился (способности, которые для этого необходимы, усердная подготовка, посещение подготовительных курсов, саморазвитие, сосредоточенность, целеустремленность)?
- Мои значительные неудачи и поражения (предпоследнее место в студенческом конкурсе «Лучший студент факультета» в прошлом году)
- Способности, которых мне не доставало (лидерские качества, динамичность мышления, коммуникативная гибкость)
- Как я преодолел неудачи (в результате участия в различных тренингах и мастер-клас-

сах развил недостающие навыки и занял 2-е место в таком же конкурсе в этом году)?

### III. Сильные и слабые стороны

Следующий этап – сгруппируйте выявленные вами достоинства и недостатки в блоки качеств и определите в каждом блоке две-три наиболее важные сильные и слабые стороны. Полученный таким образом «срез» способностей является предпосылкой к планированию дальнейших шагов по достижению целей профессионального продвижения и роста.

#### «Срез» способностей:

- Блок «Профессиональные знания и опыт» (три сильные и три слабые стороны)
- Блок «Способности руководителя» (три сильные и три слабые стороны)
- Блок «Коммуникативные способности» (три сильные и три слабые стороны)
- Блок «Личные способности» (три сильные и три слабые стороны)
- Блок «Интеллектуальные способности, рабочие приемы» (три сильные и три слабые стороны)

### IV. Определение карьерных целей, анализ ресурсов и средств, необходимых для их реализации

На этом, заключительном этапе ситуационного анализа определяются: цели карьеры; средства, необходимые для их достижения (личные, финансовые, временные ресурсы) и реальная ситуация (что имеется в наличии).

Недостаточно просто сказать себе: «Моя цель – высокооплачиваемая работа» или «Хочу работать в крупной западной компании». Для успеха нужны более четкие и конкретные формулировки, а неверные или нечеткие цели могут с самого начала задать неудачное направление действий. Грамотно продуманная цель уже включает план действий по ее достижению.

#### Следует различать два вида целей:

- «Надцели». Это «большие», стратегические задачи вашей жизни. Например, «надцелями» можно считать получение степени MBA или существенного повышения в должности. И то, и другое вы планируете в общей перспективе

своей карьеры, но можете пока не устанавливать четких сроков и не знать деталей: например, в каком университете вы будете получать MBA или на какую именно должность сможете претендовать. «Надцели» служат ориентирами в пространстве долгосрочного жизненного и карьерного планирования.

- **Конкретные «рабочие задачи».** Это задачи, которые мы ставим и реализуем в реальные конкретные сроки.

Любые цели следует четко формулировать, чтобы хорошо достигать. Для этого можно использовать широко известный принцип SMART, согласно которому любая цель должна соответствовать следующим пяти критериям.

- Specific (четко определенный, специфичный)
- Measurable (измеряемый)
- Achievable/Agreed (достижимый/согласованный)
- Realistic/Relevant (реалистичный/релевантный)
- Time-bound (определенный во времени).

Разберем подробнее каждый из критериев.

#### Specific

(четко определенный, специфичный)

Формулируя цель, ответьте на вопросы:

- Чего именно вы хотите достичь?
- Кто еще вовлечен в желаемый процесс?
- Где и когда должен быть достигнут нужный результат?
- При каких условиях ваша цель может быть достигнута?

**Пример некорректно сформулированной цели:** Найти работу по специальности маркетолог.

**Пример корректно сформулированной цели:** В течение ближайших трех месяцев получить работу младшего менеджера в отделе маркетинга в российском представительстве компании Procter&Gamble.

#### Measurable (измеряемый)

Формулировка цели должна включать критерии для измерения степени достижения результата. Поэтому разложите конечный результат на составные измеряемые элементы.

**Пример некорректно сформулированной цели:** Просматривать вакансии на рабочих сайтах и высылать резюме на подходящие позиции.

**Пример корректно сформулированной цели:** В течение месяца ежедневно просматривать сайт [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru), отбирать не менее 3–5 подходящих вакансий еженедельно и высылать на них резюме. В конце каждой недели анализировать статистику откликов компаний и агентств на высланные резюме, при необходимости корректировать резюме. Через месяц получить приглашение минимум на пять собеседований.

### **Achievable/Agreed** (достижимый/согласованный)

Вы должны обладать способностями, возможностями, ресурсами и желанием добиться цели, которую ставите. Наибольшее удовлетворение мы, как известно, получаем при достижении целей, которые находятся на грани наших возможностей, но не за ними.

Поэтому не занижайте планку из страха не получить результат, но и не стройте чересчур амбициозные планы. Постарайтесь выбрать «золотую» середину, вдохновляющую и реальную.

**Пример некорректно сформулированной цели:** В течение года стать председателем совета директоров компании P&G.

**Пример корректно сформулированной цели:** Через 5 лет перейти с текущей должности менеджера по VIP-продажам на позицию коммерческого директора крупной производственной компании моей отрасли с численностью персонала не менее 50 тыс. человек.

Критерий Achievable трактуется иногда еще и как принцип согласованности. С этой точки зрения ваша цель должна быть согласована со всеми ключевыми людьми, которые имеют отношение к ее достижению: члены семьи, руководители, коллеги. (В идеале эти люди должны разделять вашу цель, по крайней мере не препятствовать ее достижению.)

## **Пример SMART-цели карьерного строительства**

### **Цель:**

До конца текущего года найти работу ведущего маркетолога в отделе маркетинга крупной брендовой телекоммуникационной компании.

### **Стратегия:**

- Проводить мониторинг объявлений в Сети и прессе о вакансиях по моей специальности от телекоммуникационных компаний.
- Оперативно подавать заявку на вакансии, адаптируя свое резюме и сопроводительные письма к особенностям требований конкретной компании. Отдавать предпочтение крупным брендам.
- Использовать все дополнительные возможности для попадания на работу (рекомендации, связи, информацию и пр.).

### **Действия:**

1. Встретиться с Х. и У. и посоветоваться по поводу моей карьеры до 20 сентября 2009 г.
2. Подготовить базовое резюме, используя

помощь консультанта рекрутинговой компании Z к 25 сентября 2009 г.

3. Собрать информацию обо всех интересных вакансиях (источники: пресса, Интернет, ярмарки вакансий) к 1 октября 2009 г.
  4. Составить список полезных контактов (знакомые, друзья, рекрутеры) к 5 октября 2009 г.
  5. Связаться с людьми из моего списка контактов (встречи и звонки по интересным предложениям) до 15 октября 2009 г.
  6. Связаться с компаниями и выслать резюме на объявленные вакансии до 20 октября 2009 г.
  7. Пройти интенсивные курсы делового английского в языковой школе ENG до 1 ноября 2009 г.
  8. Пройти собеседования с 1 по 30 ноября 2009 г.
  9. Устроиться на работу до конца 2009 г.
- Очевидно, что при такой SMART-формулировке шагов вы легко спланируете достижение своих целей.

### **Realistic/Relevant (реалистичный/релевантный)**

Цель должна быть реалистичной и уместной. Ее достижение должно вписываться в реалии вашей жизни и соотноситься с вашими же более глобальными целями и другими условиями. Например, если вы хотите иметь много детей и проводить с ними время, пока они растут, не стоит соглашаться на работу с длительными командировками и большими постоянными переработками.

### **Time-bound (определенный во времени)**

Поставьте четкие сроки достижения цели, как финальные, так и промежуточные, чтобы сверяться с графиком по мере приближения к цели. Ведь без четкого плана к результату можно двигаться всю жизнь, но так его и не достигнуть.

### **SMART-план вашего карьерного продвижения**

А теперь поставьте SMART-цели и постройте SMART-план вашего карьерного продвижения, ответив на следующие вопросы. Первый из них касается собственно ваших планов, зато остальные помогают сделать ответ на основной вопрос действительно четким, измеримым, достижимым, реалистичным и определенным во времени:

- Каковы мои конкретные цели в области карьеры: на этот месяц, на этот год, в ближайшие 10 лет?
- Согласованы ли мои профессиональные цели и цели карьеры с руководством организации?
- Совпадает ли намеченный мной график карьеры и график карьеры, предлагаемый организацией?
- Сколько должностных позиций мне необходимо пройти или сколько видов деятельности освоить, чтобы достичь конечной цели карьеры?

- В чем смысл существования занимаемой мною должности в организации? Какую пользу я приношу своими действиями?
- На какой встречный эффект я могу рассчитывать (повышение заработка, продвижение по службе, налаживание контактов и т. д.)?
- Что, например, случится, если данной должности не будет? Кому и какой ущерб будет нанесен?
- Часто ли руководитель предлагает мне такую работу, которая требует от меня напряжения всех сил и максимального использования знаний, умений и навыков?
- Как получили место мой начальник и начальник моего начальника?
- Какова обычная практика выдвижения на руководящие посты в нашей организации? Как люди получают здесь повышение?
- Как котируется на рынке труда моя работа?
- Какие ошибки в области карьеры я совершил и чему научился?
- Что оказало (и кто оказал) наибольшее влияние на мою карьеру?
- Если бы я начинал свою карьеру сначала, что именно я бы изменил и почему?

Выберите пять наиболее важных для вас жизненных целей (желаемые цели). Проверьте, чего вы еще должны достичь или к чему приступить, чтобы ближе подойти к каждой соответствующей цели.

По профессиональным (карьерным) целям необходимо определить уровень квалификации, требующийся для их достижения, и наметить конкретные практические шаги по приобретению опыта и способностей, которых вам пока недостает.

Надеюсь, представленная технология карьерного самоменеджмента поможет вам достаточно полно и глубоко провести психологическую самодиагностику карьерного потенциала, успешно определить пути реализации карьерных возможностей и достичь всего, чего вы хотите. Удачи! 🍀