**4. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ РАБОТНИКОВ**

**4.1. Развитие персонала как функция управления**

В современном мире наблюдается реализация следующего подхода к карьере ‑‑ она рассматривается как способ преодоления отчуждения персонала от процесса и результатов труда, стимулирования чувства ответственности и профессиональной гордости за конкурентоспособность на рынке труда[[1]](#footnote-1). В последние годы увеличивается интерес к планированию карьеры как со стороны самих работников, которые могут использовать различные организации для построения своего карьерного пути, так и со стороны компаний, осознающих важность этого вида деятельности с учетом изменяющегося характера отношений между сотрудником и организацией. Возможность продвижения по карьерной лестнице является одной из наиболее важных характеристик привлекательного рабочего места (наряду с хорошим заработком) по мнению большинства работающих по всему миру. Мы уже обсуждали, что для успешного построения карьеры необходимо: во-первых, реально оценить свои деловые качества, осознать собственные желания и устремления. Не менее важная составляющая – наличие подробной информации о перспективах продвижения в организации и условиях, которые необходимо выполнить для этого. Когда мы осознаем свои желания, потребности компаний, то можем соотнести свои возможности и желания с теми требованиями, которые предъявляет организация.

Одной из наиболее распространенных моделей управления этим процессом стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры, описанная в первом учебнике по управлению человеческими ресурсами, написанном практиком Станиславов Шекшней[[2]](#footnote-2). Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон – работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, т.е. является владельцем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени. Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в организации. Системы управления карьерой отличаются разной степенью открытости и регламентированности. Например, в компаниях, использующих систему «up or out» («продвигайся или убирайся»), четко определена последовательность позиций, которые можно пройти, требования к каждой должности и период возможного пребывания на каждой из позиций[[3]](#footnote-3). На каждой следующей ступени зона ответственности и одновременно зона независимости сотрудника расширяется в строгом соответствии с расширением его профессионального ресурса и увеличением уровня вознаграждения. В качестве примера можно рассмотреть описание требований к позиции консультантов компании МакКинси (рис. 4.1)[[4]](#footnote-4).

Стажер (Business Analyst Intern)

Бизнес-аналитик/Старший бизнес-аналитик (Business Analyst/Senior Business Analyst)

Ассоциат (Associate)

Партнер

Старший партнер

Управляющий партнер

Рис. 4.1. Этапы карьеры в компании МакКинси

Первая позиция входа ‑ стажер . На протяжении 6-12 месяцев стажер выполняет аналитическую работу, занимается финансовым моделированием, подготовкой презентаций, работает с многочисленными внутренними корпоративными ресурсами. В составе рабочей группы он участвует в работе над проектом для клиента и с самого начала несет ответственность за свою часть работы, получая необходимую поддержку от членов команды и партнера. После окончания стажировки может быть предложена должность бизнес-аналитика. Бизнес-аналитик отвечает за отдельное направление работы в рамках проекта, по многим вопросам принимает самостоятельные решения и активно участвует в подготовке окончательных рекомендаций. Бизнес-аналитики часто представляют результаты работы руководству компании-клиента, их мнение учитывается при определении режима и темпов работы на проекте. Эта позиция будет для тех, кто имеет степень бакалавра или магистра и стаж работы от двух до пяти лет. В качестве следующего шага, через два–три года бизнес-аналитик, показавший хорошие результаты, может использовать несколько возможностей для дальнейшего профессионального развития: самым талантливым предлагает сразу перейти на должность ассоциата (Associate), поступившим на программу MBA компания помогает с финансированием, некоторые могут взять академический отпуск, чтобы продолжить обучение или приобрести опыт работы в какой-либо новой отрасли или некоммерческой организации, а затем вернуться в McKinsey уже на позицию ассоциата. Ассоциат полностью отвечает за определенное направление работы на проекте. При минимальном вовлечении со стороны руководителей проекта он определяет план работы, занимается глубокой аналитической работой, проводит интервью с экспертами и представляет результаты своей работы руководству компании клиента. Примерно через 18 месяцев у ассоциата появляется возможность выполнять функции менеджера на проектах. Эта позиция для кандидатов, имеющих степень бакалавра или магистра и стаж работы более пяти лет. Следующий шаг - если ассоциат готов взять на себя большую степень ответственности, он может стать менеджером проектов. Следующие ступени, набор на которые извне не ведется, - партнер, старший партнер и управляющий партнер. Партнер управляет несколькими проектами, работает с клиентом, определяя цели для новых проектов, участвует в отборе нового персонала, готовит научные статьи, анализирует и описывает выполненные проекты для базы данных компании. Старшие партнеры занимаются развитием клиентуры, заводят связи с потенциальными заказчиками и курируют их, стараются понять все их проблемы, определяя последовательность проектов. Управляющий партнер поддерживают отношения с самыми крупными и важными из клиентов, отвечает за развитие офиса в целом. Следует отметить, что при значительных социально-психологических издержках эта система является понятной и привлекательной для многих кандидатов.

Еще один пример целенаправленного формирования карьеры сотрудников – работа корпоративного университета IBS[[5]](#footnote-5) по развитию ключевой категории персонала (руководителей проектов). Среда компании поддерживает весь жизненный цикл сотрудника в компании: это подготовка стажера, его адаптация и обучение работе с внутренними системами, корпоративное обучение для карьерного роста, по достижении уровня ключевого специалиста – целевое обучение по индивидуальным планам развития. Компания заботится о формировании привлекательного для молодых специалистов HR-бренда, поддерживая страницы в соцсетях, участвуя в молодежных конференциях. Задача корпоративного университета ‑ выявить потребность в молодых кадрах, проводя прямые опросы руководителей подразделений и учитывая данные отдела рекрутинга, сформировать ежегодный заказ на обучение определенного количества студентов с вузами-партнерами, согласовать учебные планы магистратуры. Также корпоративный университет контролирует выполнение заказа, активно участвуя в защитах научно-исследовательских работ и выпускных квалификационных работ. Вузы-партнеры (ведущие университеты страны) осуществляют набор, реализуют учебную программу, направляют студентов второго года обучения на практику, а выпускников – на постоянную работу в компанию. Практика на втором году обучения – основа профессиональной карьеры молодого специалиста. Стажировка позволяет получить полное представление о будущем рабочем месте, возможностях развития и корпоративной культуре. В магистратуре предоставляется возможность не только стажировки, но и активного участия в коммерческих проектах под руководством опытных наставников-руководителей проектов. О мотивации наставников нужно сказать особо. Цель подготовки стажера вписывается в аттестационные листы. KPI может звучать так: «быть наставником для двух стажеров в течение года. Предоставить каждому не менее одной очной/и (или) заочной консультации в неделю». Студенты должны получить оценку выше среднего за прохождение практики и положительный отзыв руководителя. В компании есть примеры, когда путь от стажера до руководителя отдела преодолевался за три года. Конечно, это наиболее талантливые и трудолюбивые сотрудники. Но это возможно. На сайте компании IBS AppLine зафиксировано такое отношение к развитию персонала: «Мы уверены: чтобы компания оставалась лидером на рынке, ей нужно постоянно развиваться. Особого внимания требует развитие ключевого бизнес-актива – людей. Мы приветствуем желание наших сотрудников продвигаться по карьерной лестнице в рамках компании. Мы гордимся тем, что большинство наших руководителей ранее были рядовыми сотрудниками. Для нас важно, чтобы сотрудники видели перспективы развития и были уверены в справедливой оценке своих достижений». Развитие карьеры в компании может быть горизонтальным – усовершенствование профессиональных навыков, или вертикальным – развитие не только технических навыков, но и управленческих. Кроме того, сотрудники, в зависимости от личных особенностей и пожеланий, имеют возможность освоить новую для себя область и перейти в другой отдел. Основным инструментом оценки результатов работы и профессиональных достижений является ежегодная аттестация. В рамках аттестации каждый сотрудник имеет возможность подняться на ступеньку выше по карьерной лестнице, увеличить свой оклад, а также высказать свои идеи, вопросы и пожелания. По итогам аттестации составляются индивидуальные планы развития, включающие проектные задачи, внутреннее обучение, прохождение специализированных тренингов, сертификацию. В компании активно развивается культура профессиональных сообществ и обмена опытом. Каждый квартал проходят Круглые столы по всем направлениям тестирования. Каждый сотрудник компании может подать заявку на выступление и получить опыт публичного выступления, структурировать имеющиеся знания по теме доклада и поделиться успешным или сложным опытом реализации проекта. Помимо докладов на технические темы, также уделяется внимание развитию soft-skills, отрабатываемые в деловых играх. Компания декларирует, что успех каждого сотрудника – это успех компании, поэтому заинтересована в постоянном повышении уровня квалификации сотрудников, их профессиональном росте и применении полученных в ходе обучения знаний на практике. Одна из тенденций последнего времени ‑ появление в международных компаниях специалистов по карьерному консультированию или переобучение специалистов отдела обучения и развития. Одна из задач таких специалистов - информирование персонала об открывающихся вакансиях в других подразделениях (регионах) присутствия компании с возможностью внутренней подачи документов.

**4.2. Методы развития персонала**

Какие методы развития персонала используют компании? Для удержания сотрудников, которые переросли должность, проводятся карьерные консультации и внутренние стажировки, подразумевающие работу в других подразделениях компании. Чаще такой инструмент используют, конечно, крупные компании. Популярный инструмент при карьерных переходах— shadowing (шедуинг, дословный перевод – бытие тенью). В компании Softline International предлагают сотрудникам 90 дней по полтора часа изучать, чем и как занимается коллега на желаемой для работника должности. В результате человек понимает, хочет ли заниматься этой работой, и доказывает коллегам, чем он нужен в новой команде[[6]](#footnote-6). Job shadowing является также хорошим инструментом развития стажеров, выпускников вузов. Подопечный становится тенью специалиста на несколько дней (обычно 1-3 дня), он наблюдает за работой специалиста, изучает особенности его работы. Это хороший инструмент профориентации, благодаря которому человек может понять, подходит ли ему эта работа, сделать осознанный выбор должности или организации. Компания, в свою очередь, может оценить молодых специалистов выбрать тех, кто подходит больше всего. В результате такого обучения (и это дополнительные выгоды этого метода) снижается уровень тревожности и страха перед новыми задачами, предоставляется возможность перенять успешную модель поведения профессионалов. Среди недостатков данного метода можно отметить недостаточную мотивацию профессионалов к участию в таких программах.

Counselling (Каунселлин) – консультация внешнего или внутреннего специалиста (психолога, коуча, психотерапевта, юриста) для решения конкретных личных проблем. Этот метод редко используется отечественными компаниями, поскольку наши люди не привыкли решать личные проблемы на работе, хотя он полезен и позволяет экономить время. Ко-каунселлин используется в российских компаниях чаще как метод взаимного консультирования или личностного развития по принципу «ты мне, я тебе», хотя это, скорее, стиль общения, свойственный работникам в России. Используется, в основном, для руководителей высшего уровня, как и коучинг.

Coaching (коучинг) как метод развития возник в связи со стремлением людей к осознанной жизни и постоянному целенаправленному развитию. Основная цель коуча – способствовать формированию у сотрудника стремления самостоятельно решать проблемы. Коуч (как и психолог) не говорит вам, что делать, но «подводит» к приемлемым для вас решениям.

Менторинг (наставничество) является традиционным методом. Цель его – довести сотрудника до такого уровня развития, когда он самостоятельно выполнять свои рабочие обязанности. Основной принцип «делай, как я». При использовании такого инструмента необходимо помнить, что не каждый хороший специалист может стать хорошим наставником. Кроме того, наставничество является эффективным инструментом при наличии мотивации наставника (переход на вышестоящую должность, доплата за успешное прохождение обучения, желание передать знания, что особенно актуально для работников предпенсионного и пенсионного возраста).

Budding (баддинг) – неформальная поддержка и помощь, оказываемая одним работником (например, молодым специалистом) другому, пришедшему в компанию позже. Сотрудник, который еще помнит уровень своего стресса в первые дни работы в компании, с удовольствием может помочь новичку адаптироваться. Полезным этот инструмент может быть не только при найме в компанию, но и при переводе в другое подразделение. Отличие этого метода от коучинга и наставничества ‑ равноправность участников.

Обучение действием – еще один метод развития. Представляет собой решение группой сотрудников проблемы компании, отличающейся сложностью и неоднозначностью. Обучение происходит вследствие использования и преобразования накопленных знаний, умений и навыков в нестандартные решения. Это полностью инструмент саморазвития. Такой метод эффективен для решения задач организационного развития и проведения изменений.

Рескиллинг (скилл – навыки, рескиллинг - переподготовка, обновление знаний)[[7]](#footnote-7) – это возможность развития для сотрудников, «заскучавших» на своей прежней должности, достигших потолка). В образовательный план вносятся не только тренинги, но и KPI на период переподготовки для перевода на новую должность. Условиями получения такого обучения в компании является успешное прохождение аттестации (раз в полгода), лояльность компании и значительный стаж работы. Цель – переквалификация на другую должность. Для сотрудников, допускающих ошибки в работе, но с уровнем производительности не ниже среднего проводится апскиллинг (своеобразная перезагрузка). Цель – устранить пробелы в текущей деятельности (это могут быть как харт, так и софт скиллc). Для зачисления на такие программы обязательно учитывается и профессиональный опыт и мотивация. И апскиллинг и рескиллинг являются подготовкой к горизонтальной карьере, благодаря им компания экономит средства на подбор и адаптацию нового персонала. Используя такие методы, компании создают благоприятные условия для развития и продвижения персонала, рационально используют имеющийся профессиональный и личностный потенциал сотрудников, обеспечивают преемственность профессионального опыта и культуры.

**4.3. Работа с кадровым резервом**

Крупные компании в последнее время уделяют все большее внимание планированию карьеры руководителей, формализуют работу с кадровым резервом, так как осознают, что игнорирование подготовки управленческих кадров несет серьезные риски.

Резерв – специально сформированная группа руководителей и специалистов, достигших положительных результатов в профессиональной деятельности, удовлетворяющих определенным требованиям и прошедших целевой отбор. В теории выделяют два направления работы с резервом: воспитание преемников, т.е. кандидатов на замещение конкретных ключевых позиций в организации, отбор молодых сотрудников с лидерским потенциалом – так называемых «хай-по»–сотрудников (от англ. high-potentials), которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

Этапы процесса подготовки руководителей:

* определение ключевых должностей, которые оказывают особое влияние на деятельность компании;
* определение характеристик будущих руководителей;
* отбор кандидатов в резерв;
* подготовка планов развития;
* реализация планов подготовки.

Основными формами подготовки резерва являются: индивидуальная работа под началом вышестоящего руководителя, стажировка в должности, в том числе за рубежом, обучение в специализированных центрах, краткосрочные семинары, школы руководителей, постоянно действующие кружки для руководителей, работа в составе коллективных органов, участие в семинарах, конференциях, самоподготовка; оценка прогресса развития; назначение на должность; период адаптации.

Эффективность процесса подготовки руководителей может оцениваться по следующим показателям: эффективность подготовки руководителей внутри организации (отношение количества ключевых должностей, занятых состоящими в резерве организации сотрудниками и претендентами со стороны); текучесть резерва руководителей (в сравнении со средним показателей для остальных категорий работников); средний срок пребывания в резерве. Длительное пребывание в резерве имеет демотивирующий эффект, но и зачисление в резерв не может гарантировать успешную карьеру для 100% сотрудников. Однако формирование резерва – это полезный инструмент, позволяющий минимизировать расходы на привлечение и адаптацию руководящего персонала.

**4.4. Инструменты профессионального саморазвития**

Согласитесь, не всем и не всегда удается сразу попасть на работу в компанию своей мечты, активно занимающуюся развитием персонала. Что можно сделать в такой ситуации? Главное – иметь мечту, понимать, где ты хочешь быть. Рассмотрим несколько рекомендаций для разных ситуаций от экспертов Гарвард Бизнес Ревью.

*Что делать, если вы вынуждены работать не там, где вам хочется?* Мы все в жизни сталкиваемся с непростыми ситуациями – вынужденными отказами от работы из-за необходимости ухаживать за близкими, переездом, сокращений, проблемам со здоровьем. Означает ли т такое временное отступление от профессиональных целей, что все потеряно? Важно (и возможно) держать в голове долгосрочную карьерную стратегию. Дори Кларк[[8]](#footnote-8) предлагает выбрать одну из четырех:

Взгляните на ситуацию иначе. Один из важных показателей настроения и уровня удовлетворенности, согласно данным исследования, выполненного в Гарвардской школе бизнеса Терезой Амабиле, это чувство продвижения к значимой цели. Если карьерные решения видятся как откат назад, то, быть может, вы больше времени будете проводить с семьей?

Определите новые возможности для обучения. Быть может, вы научитесь находить общий язык с коллегой со сложным характером или найти другие скрытые возможности для саморазвития, расширите сеть своих контактов?

Выйдите за рамки стандартных вариантов. Возможностей всегда больше двух, большинство предложений можно обсуждать. Не обязательно бросать свой бизнес для того, чтобы устроиться на работу в корпорацию. Можно сотрудничать с этой компанией на условиях договора, без вхождения в штат.

Уделайте понемногу времени своим целям. Во время занятий спортом ил во время поездки можно слушать книги по профессиональному развитию. Даже минуты перед совещанием, которые обычно тратятся на пустые разговоры, можно посвятить завершению текущих микроцелей – отправить письмо, скачать статью.

*Что делать, если работа кажется вам бессмысленной?* Ребекка Найт, консультант, специализирующийся на развитии карьеры руководителей, приводит несколько рекомендаций[[9]](#footnote-9). Большинство людей хотят работать на значимой работе, имеющей смысл и приносящей пользу. Но бывают ситуации, когда мы спрашиваем себя – зачем все это? Наличие четкой профессиональной цели и понимание своего места в жизни придает нам сил, появляется мотивация.

Компенсируйте негатив. Важно найти причины, по которым работа кажется лишенной смысла. Чаще всего виновник – стресс. Ведь за обычный день мы можем пережить сотню микрострессов, компенсировать которые нужно таким же количеством микроудовольствий – гулять на свежем воздухе, смотреть фотографии, найти что-то, что позволить ощутить прилив сил. Доказано, что поток новостей влияет на наш мозг негативно, истощает силы и лишае радости.

Культивируйте смирение. Если вы чувствуете себя как выжатый лимон, просто подумайте, каким вы хотите себя видеть через 5-10 лет, каким вы хотите стать. Тяжело чувствовать себя запертым в клетке, используйте каждую возможность для того, чтобы меняться в выбранном направлении.

Определите свои главные ценности. Ценности помогают найти смысл в работе. Найдите другие стороны своего Я для их проявления. Заручитесь поддержкой. Если вы потеряли работу, то проанализировать ситуацию самостоятельно и отвлеченно – задача не из легких. Более полезным в этой ситуации будет общение с квалифицированным консультантом.

Создавайте свое социальное окружение. Оно поможет перераспределить работу и справиться с возросшей нагрузкой, поможет разобраться в людях и выстроить тактику поведения, обрести уверенность, проявить настойчивость и отстоять свою точку зрения, обрести поддержку, выплеснуть отрицательные эмоции, посмеяться над собой и ситуацией, вспомнить о цели и смысле работы, посмотреть на ситуацию с другой стороны.

Предложите помощь.

Перепридумайте работу (найдите что-то в вашей работе, имеющее ценность именно для Вас).

*Если вам кажется, что на работе поставлен крест.*По мнению Вирджинии Бакингем[[10]](#footnote-10), вице-президента по корпоративным связям компании Пфайзер, лучше всего придерживаться следующих правил.

Первое. Не торопитесь. Если позволяет финансовая ситуация, о справьтесь с напряжением, все обдумайте и перегруппируйтесь. Дайте себе отойти от неудачи, чтобы беспристрастно оценить возможность возвращения. Неудача – возможность вдумчиво перезапустить свою карьеру.

Второе. Не бойтесь пробовать. Подумайте, к чему у вас лежит душа. И вы будете получить деньги за то, что делаете с удовольствием. Набирайтесь сил и делайте следующий шаг.

Третье. Найдите новое понимание стойкости. Конечно, то, что нам не убивает, делает нас сильнее. Но идти дальше и идти вперед – не одно и тоже. Захлопнуть дверь в свою боль и разочарование, и не извлечь уроки из сложившейся неудачи означает взять с собой все пережитое и нести боль потери рядом с надеждами на будущее.

Четвертое. Делитесь и помогайте. Обретенная после неудачи мудрость и новое видение ситуации позволяет вам измениться кардинально как лидер. Умение слушать, сострадать, протянуть руку помощи, дать спокойный совет – это то, что вы приобрели как лидер. Это и урок, и награда.

*Помоги себе сам: почему при выгорании нужно рассчитывать на свои силы.* Исследователи из Вашингтонского университета Юй Це Хэн и Кира Шабрам[[11]](#footnote-11) обращают внимание на то, что выгорание – это организационная, не личная проблема. И ответственность за него ложится на плечи работодателей. Однако внешние усилия, направленные на помощь при выгорании, оказываются неэффективными. Если вы чувствуете, что выгораете, лучше всего можете помочь себе сами.

Выгорание представляет собой комплекс трех симптомов:

* истощение (исчерпание умственных или физических ресурсов),
* отчужденность и негативизм (ослабление социальных связей)
* ощущаемое снижение эффективности (уменьшение собственной ценности).

Чтобы восстановиться, нужно определить, какие из этих ресурсов истощились и предпринять действия по восстановлению. В одном из исследований на выборке студентов бизнес-школы был проверен эффект сочувствия к самому себе. Для оценки выбран интервал в середине семестра – напряженный период, когда у многих проявляется истощение. Каждое утро участники получали задание на день: иногда их просили обратить внимание на трудность, с которой они столкнутся в этот день, а потом посочувствовать себе, иногда – подумать о сочувствии к другому человеку и продемонстрировать его. Исследователи обнаружили что забота о себе (например, 10-минутная медитация, приготовление вкусного блюда, дневной сон) в значительной степени коррелировала со снижением оценки уровня выгорания на следующий день. Сделать перерыв и сосредоточиться на себе – один из лучших способов борьбы с истощением и выгоранием. Если выгорание связано с негативизмом и безразличием, если возникло чувство отчуждения, то забота о себе не поможет, а будет только усиливать его. Доброта по отношению к другим может помочь укрепить чувство принадлежности и единения. Когда участники исследования делали что-то для других, говорили слова поддержки или приглашали коллег на обед, то на следующий день они отмечали снижение негативизма. Несколько минут, потраченные на то, чтобы успокоить коллегу или просто выслушать его, помогают уменьшить уровень выгорания. Когда людей мучает ощущение собственной неэффективности, наиболее действенное решение – укрепление собственной самооценки. Эти действия могут означать сочувствие как к самому себе, так и к другим. Главное – делать то, что подтвердит вашу ценность в собственных глазах. Действия, направленные вовне, когда вы утешаете коллегу, приводят к росту самоуважения (особенно если коллега выражает благодарность). Но такой же эффект оказывают достижения, направленные на себя (тренировка или законченный проект). Главное – действовать, брать ответственность на себя. Чтобы справиться с выгоранием, человек нужно ощущать, что он контролирует собственную жизнь и решения. Способность к сочувствию иногда истощается (и это доказано на примере работников социальных служб, наиболее часто подверженных выгоранию). Однако эту способность можно тренировать. Если вы соберетесь с силами, когда кажется, что их совсем нет, и проявите сочувствие к себе или ближнему – вы сможете уменьшить уровень собственного выгорания. Тренинг на тему сочувствия, медитации способствует образованию в мозгу новых нейронных связей, а дыхательные практик, упражнения на признательность, йога, движение являются эффективными инструментами, позволяющими культивировать сочувствие. Главное – признать, что можно научиться быть добрее к себе и другим, а маленькие проявления сочувствия помогают справиться с выгоранием. И лучше всего помнить, что лучшее лекарство от выгорания – профилактика (забота о себе и близких).

И в завершении темы  ‑ *пять советов, которые помогут быть всегда востребованными*[[12]](#footnote-12). Джефф Готелф обращает внимание на то, что чем успешнее ваша карьера, тем меньше возможностей для роста остается. Рано или поздно вы задумаетесь над тем: что дальше? Обдумывая вторую половину своей карьеры, обратите внимание на 5 понятий.

* Предпринимательское мышление. Наша жизнь, наше трудоустройство – то же бизнес-проекты. Ответьте себе на вопросы: какова ваша целевая аудитория, в решении каких проблем я смогу быть полезен? Какой способ предоставления услуг будет для меня самым эффективным? Ответив на эти вопросы, вы запустите свой собственный стартап.
* Уверенность в себе. Задача делиться профессиональными знаниями может казаться очень трудной. Ведь все уже рассказано. Но ваш уникальный жизненный опыт, пройденные пути и преодоленные препятствия – фундамент новой платформы компетентности. Больше ни у кого этого нет. Оказавшись на перекрестке, поймите, усвойте, что вы несете нечто уникальное – то, чего больше ни у кого нет. Ваш опыт, знания ценны. Вы можете внести в дискуссию нечто ценное. Ни у кого нет вашей истории. Будьте уверены в том, что знаете, опирайтесь на эти знания, берясь за новые проекты.
* Непрерывное обучение. Все постоянно меняется. Единственный способ не отстать – постоянно учиться. Слушайте книги, разговаривайте с успешными людьми, экспериментируйте. Оставайтесь любознательным и открытым для новых возможностей. Если ты не падаешь, ты не учишься.
* Постоянное совершенствование. Если вы непрерывно учитесь и применяете полученные знания, вы движетесь вперед. Важно всегда хотеть найти способ сделать что-то наилучшим образом. Спептический энтузиазм хороший партнер безграничного оптимизма.
* Переосмысление себя. Мир меняется, изменяются и уходят с рынка профессии. Если вы хотите быть постоянно трудоустраиваемым, важно работать целеустремленно, быть готовым действовать немедленно, и без сомнений. Точное и актуальное понимание своей области знаний, постоянно растущая сеть коллег, на которую можно положиться, даст гарантию того, что работа вас найдет.

Счастье – когда утром вам хочется идти на работу, а вечером – возвращаться домой. Помните, что работа занимает значительную часть нашей жизни. Поэтому она должна быть любимой – такой, как вам хочется.

**Вопросы для самоподготовки**

1. В чем суть модели партнерства по управлению карьерой?
2. Какие методы обучения (развития) сотрудников вы знаете?
3. Какие показатели свидетельствуют об успешности /неуспешности работы с резервом?
4. Приведите примеры возможного профессионального /карьерного роста в компании, в которой вы работаете (хотите работать). Какими компетенциями необходимо обладать для занятия каждой из позиций?

1. Сотников Н. З., Сотникова С. И. К вопросу о дуальности карьеры работника в контексте концепции управления временем // Экономика труда. 2019. Т.6. № 2. С. 1001-1002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»». 1997. 336 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Матвеева А. Орден любопытных // Эксперт. 2003. № 36. С. 42-48. [↑](#footnote-ref-3)
4. McKinsey&Company [Официальный сайт]. URL: https://www.mckinsey.com/ru/careers/careers-in-russia [↑](#footnote-ref-4)
5. IBS Appline [Официальный сайт]. URL : https://www.appline.ru/career/growth/IBS [↑](#footnote-ref-5)
6. Швоева М. 10 международных HR‑трендов, которые работают и в России. Кейс c первыми результатами компании Softline International. URL: https://e.hr-director.ru/861846 [↑](#footnote-ref-6)
7. Швоева М. URL: https://e.hr-director.ru/861846 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кларк Д. Что делать, если вы вынуждены работать не там, где вам хочется. URL : https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/866799 [↑](#footnote-ref-8)
9. Найт Р. Что делать, если работа кажется вам бессмысленной. URL : https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/857518 [↑](#footnote-ref-9)
10. Бакингем В. Что делать, если вам кажется, что на вашей карьере поставлен крест. URL: https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/852098 [↑](#footnote-ref-10)
11. Юй Це Хэн, Кира Шабрам Помоги себе сам: почему при выгорании нужно рассчитывать на свои силы. URL :

    https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/866030 [↑](#footnote-ref-11)
12. Готелф Дж. Пять советов, которые помогут быть всегда востребованными. URL: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/837733> [↑](#footnote-ref-12)