

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий эксперт по управлению персоналом — 71852, 70655, 72635

№ 38  
(546)

2019

Главная тема: **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**



**Гули Базарова**

**Карьерное консультирование  
с каждым годом приобретает  
все большую востребованность**



Московский  
Институт  
Психоанализа



Московская школа  
практической психологии

# ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА И ЖИЗНИ



## Базаров Тахир Юсупович

Доктор психологических наук, профессор  
Научный руководитель Московской школы практической психологии



## Базарова Гули Тахировна

Кандидат психологических наук  
Директор Московской школы практической психологии  
Президент Женской ассоциации СКОЛКОВО  
Руководитель центра психологического и карьерного консультирования

## ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Московской школы практической психологии

- Бизнес-партнер 2.0: Управленческое и кадровое консультирование
- Трекер, специалист по развитию организаций
- Практика управления персоналом организации
- Карьерное консультирование: коучинг по карьере и профессиональному развитию
- Тренерское мастерство: современные инструменты бизнес-тренера
- Мастер организации групповой работы (фасилитатор, медиатор, модератор)
- Развитие эмоционально-телесного интеллекта / эмбодимент-коучинг
- Современные подходы к психологическому консультированию: основы схема-терапии
- Подбор персонала (дистанционная программа повышения квалификации)



**Форма обучения**  
Очная и заочная

**Выдается документ**  
Диплом о профессиональной переподготовке

ПОДРОБНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПРОГРАММАХ +7 916-842-96-65

[inpsycho.ru](http://inpsycho.ru)

## Содержание

- 2**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Карьерный коучинг стремительно становится отдельным консалтинговым направлением  
Гули Базарова
- 4**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Карьерное консультирование в рамках развития талантов в корпорации  
Светлана Пронина
- 11**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Работа с самооценкой и с «внутренним критиком» клиента в карьерном консультировании при сопровождении в период смены работы  
Ульяна Данилова
- 21**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Аутплейсмент персонала  
Ксения Фанина
- 27**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Учебный курс «Старт твоей карьеры» как часть системы карьерного консультирования и сопровождения студентов и выпускников высших учебных заведений  
Анна Александрова
- 38**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
«Золотая карьера» руководителя. Карьерное консультирование как метод достижения взаимовыгодного сотрудничества: миф или реальность?  
Валерия Гусарова
- 43**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Новый взгляд на адаптацию или особенности карьерного консультирования в период адаптации клиента на новом месте работы  
Ольга Петрова
- 52**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Роль карьерных инструментов во взаимоотношениях между работодателем и сотрудницей, выходящей из отпуска по уходу за ребенком  
Анастасия Косильникова
- 57**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Золотой ключик или как успешно применять инструменты карьерного консультирования, карьерного коучинга  
Лада Романова
- 65**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Карьерное консультирование в России и мире: история развития и ситуация сегодня  
Марина Валуева
- 73**    **КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
Применение коучинговых инструментов при работе с самооценкой клиента на начальном этапе карьерного консультирования  
Дарья Каневская

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 12.11.2019 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

Приглашаем авторов к сотрудничеству: [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)  
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.  
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996  
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 38  
(546)

Издаётся с 1996 г. 2019 г.

Объединенная редакция

ИД



Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати. Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Косильникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы по Объединенному каталогу: 29431, 29621  
ООО «МАП»: 99722  
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

**Карьерный коучинг  
стремительно становится  
отдельным консалтинговым  
направлением**



*Гули Базарова*



ценкой клиентов; поддержка выпускников и др. Широкий спектр тем затрагивает все ключевые переходы в карьере от поиска нового места работы до поддержки профессионалов на этапе восстановления деятельности после длительного перерыва и даже в процессе увольнения. Мы подготовили для вас исключительно практические алгоритмы карьерного консультирования, как метода достижения взаимовыгодного сотрудничества между сотрудниками и компаниями, как важной инвестиции и в экономику в целом, и в позитивные изменения качества жизни и ее успешности каждого человека.

Несомненно, этот спецвыпуск будет крайне полезен и интересен практикующим карьерным консультантам, карьерным коучам, а также специалистам по управлению талантами и развитию персонала, руководителям. Изложенные технологии и инструменты окажутся максимально эффективными как в работе внутрикорпоративных центров, так и в деятельности внешних консультантов, а также внесут вклад в формирование коучингового стиля управления в компаниях.

Мы желаем вам продуктивного, познавательного и увлекательного изучения столь важной и многоаспектной темы.

**\*Гули Базарова**, директор Московской школы практической психологии, кандидат психологических наук

Эксклюзивно для



Мы представляем вашему вниманию спецвыпуск журнала «Управление персоналом», который посвящен современным трендам еще только зарождающейся в нашей стране профессиональной отрасли карьерного консультирования. Здесь мы собрали для вас лучшие статьи, написанные выпускниками курса «Карьерное консультирование: коучинг по профессиональному развитию». Сегодняшний высокоскоростной темп жизни принес нам новые горизонты и поставил перед нами новые и ежедневные вызовы постоянного внедрения изменений в свою личную модель поведения, в свое карьерное развитие. Рынок труда непрерывно трансформируется, появляются новые профессии, возможности делать множественные карьерные переходы вместе с необходимостью адаптации к новым условиям. В связи с этим карьерное консультирование, карьерный коучинг стремительно становятся отдельным консалтинговым направлением, которое активно развивается, открывает для нас новые перспективы и с каждым годом приобретает все большую востребованность.

Вы познакомитесь с такими актуальными темами, как консультирование клиентов на разных этапах поиска и смены работы; сопровождение процесса адаптации на новом месте и других кризисных периодов в карьере, управление талантами, технологии работы с самоо-

# Карьерное консультирование в рамках развития талантов в корпорации



*Светлана Пронина*



Высокая скорость изменений в мире, автоматизация рутинного ручного труда провоцируют изменения в профессиональном мире: отмирают одни профессии, появляется много новых на стыке нескольких профессиональных областей. Все это обуславливает необходимость быстрой ориентации в новых условиях рынка труда, что повышает спрос на специалистов, занимающихся карьерным консультированием.

Современная реальность такова, что выделенных карьерных консультантов в отечественных корпорациях нет. Функции карьерного консультанта в большинстве случаев частично берут на себя представители HR-подразделений. Конечно, учитывая высокую многозадачность и скорость работы, находить время на консультирование становится очень непросто. Но элементов карьерного консультирования все равно не избежать, если говорить о реализации программ развития талантов, которые обычно включают в себя оценочные процедуры, предоставление обратной связи и разработку плана развития.

Под категорией «талантов» я буду понимать сотрудников, демонстрирующих высокий потенциал к развитию, способность к внедрению изменений, готовность к новой профессиональной роли и выполнению более сложных задач.

Талантливые сотрудники становятся весомым конкурентным преимуществом современных корпораций.

Если говорить про управление талантами в организации, то стоит внимательно посмотреть на их ведущую мотивацию. Зарботная плата наряду с удобным офисом, служебным автомобилем и другими привилегиями относится к внешним стимулам. Без этого, конечно, не обойтись. Но уже давно подтверждена многочисленными исследованиями кратковременность эффекта повышения мотивации после увеличения заработной платы сотруднику. Поэтому подлинный ключ к мотивации таких сотрудников лежит в активации их внутренних генераторов.

Выделяют некоторые «общие характеристики» высокопотенциальных сотрудников:1

- осознанность своих личных сильных сторон и зон развития;
- энтузиазм, следование мечте, рвение, упорство;
- стремление учиться, открытость к изменениям и достаточная уверенность в себе, чтобы справляться с неизвестностью и выходить за пределы зоны комфорта;
- высокое доверие, создатель отношений выигрыш-выигрыш-выигрыш, талант – команд-

1 Мерлеведе П. Управление талантами: фокус на совершенство. Управляя человеческими ресурсами в экономике знаний. М.: 2014 Patrick Merlevedes & bookboon.com, 2014 – С. 61.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ный игрок, стремящийся к гармонии и единству;

- забота о личном счастье и удовлетворенности.

Важно убедиться в том, что руководители создают контекст, в котором есть возможность проявлять результативность, и что они управляют своими подчиненными в соответствии с мотивацией и установками, которые требуются подчиненным для продуктивной работы.

Разработка правильных/работающих мотивационных программ для развития талантов – приоритет номер один для многих компаний, так как есть понимание, что, создавая наилучшие условия для реализации своего потенциала и возможностей для таких сотрудников, организация решает целый ряд важных задач:

- 1) развитие инновационных направлений,
- 2) снижение текучести талантливых сотрудников,
- 3) подготовка преемственности для ключевых руководящих позиций.

Фактором успеха здесь выступает диалог работодателя и сотрудника. Здесь важен баланс между потребностями, мотивами и целями сотрудника и работодателя. Связующим звеном в этом диалоге выступает карьерный консультант, который как раз позволяет выстроить этот диалог и построить карьерный путь каждого таланта на благо компании.

Можно дать следующие рекомендации по управлению талантливыми сотрудниками, данные с опорой на их ключевую мотивацию:

- Повышать степень ответственности у таких сотрудников.

- Дать им возможность осуществлять контроль над всем процессом или блоком работы.

- Предоставить Талантам прямой доступ к информации.

- Позволить им брать на себя решение новых более сложных задач, с которыми они не сталкивались ранее.

- Давать индивидуальные задания, которые помогут подчиненным повысить свой профессиональный уровень.

Какими бы инструментами не владел карьерный консультант, сколько бы упражнений не было бы в его методичке, ключевой и самой главной компетенцией является умение задавать сильные вопросы, приводящие к инсайтам. Сильные вопросы – это вопросы, вынуждающие человека посмотреть на свои задачи с разных точек зрения. Именно благодаря правильным вопросам, можно выявить ведущую мотивацию талантливого сотрудника.

Определение мотивации и ценностей ключевых сотрудников:

- Что для вас важно?

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



· Какую самую лучшую работу вы можете вообразить для себя прямо сейчас?

· Какой могла бы стать самая лучшая работа для вас через 2 года? 5 лет?

· Какие ценности наиболее важны для вас в вашей карьере?

· Чего вы с нетерпением ждете, когда приходите на работу?

· Какие задания вас так поглощают, что вы теряете счет времени?

· Какой вклад вы хотите внести в свою работу? Чем хотите запомниться?

· Что вы хотите создать?

· Чего вы хотите от вашей работы?

· Что вас заставляет приходить на работу?

· Каково ваше жизненное предназначение?

· В чем разница между тем человеком, каким вы воспринимаете сами себя, и тем человеком, каким вы хотите являться в глазах окружающих?

· Когда вы действительно чувствовали себя «в потоке», и когда вы чувствовали апатию или что вы «застряли»?

· Что в вашей жизни действительно мотивирует вас?

· Что может подорвать вашу мотивацию?

· Что заставляет вас чувствовать себя более удовлетворенным?

· Насколько вы чувствуете, что ваши личные ценности совпадают с ценностями организации, в которой вы работаете?

· Какими принципами вы руководствуетесь в жизни?

· Как вы определяете ценность сделанного вами?

· Чувствуете ли вы, когда ваши действия на самом деле что-то меняют? Как вы об этом узнаете?

Определение ключевой экспертизы, знаний и навыков:

· Каковы пять самых главных результатов/достижений вашей работы?

· Какие у вас есть возможности сделать что-либо значимое на своем рабочем месте?

· Какие возможности «растянуть» себя вы не видите в своей текущей роли?

· Какой разговор вам необходимо провести с вашим руководителем по поводу содержания вашей работы?

· Когда ваши сильные стороны становятся слабыми?



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

· Какую конструктивную критику вы получали в свой адрес?

· Какие у вас есть слабые стороны?

Управление карьерой:

· К какой роли вы стремитесь?

· Зачем расти профессионально?

· Какой послужной список вам необходимо создать для следующего карьерного шага?

· В чем была разница между лучшими и худшими карьерными решениями, которые вы принимали?

· За что вы готовы взять ответственность здесь и сейчас?

· Что сделает вас более приверженным этой цели?

· Какой вопрос вы бы хотели услышать от вашего руководителя?

Анализ потребности в обучении и развитии:

· Какие самоограничивающие убеждения могут быть на пути вашего личностного развития?

· Что необходимо изменить в стиле вашей работы, чтобы повысить вашу эффективность?

· Что необходимо развить, чтобы вы показывали хорошие результаты на следующем лидерском уровне?

· Что бы самым лучшим образом способствовало вашему развитию сейчас?

План развития – инструмент, который должен помочь сотруднику определить и построить свой план карьерного развития. Наполнение плана развития может быть различным в зависимости от категории таланта (например, Key Talent, HiPo, HiPro), его грейда или тех критериев оценки, которая компания для себя определила:

- бюджет на обучение

- расширенный пакет ДМС

- гибкий график работы (удаленный рабочий день)

- дополнительные дни к отпуску

- другие опции (такси, служебный автомобиль, корпоративная мобильная связь, возможность использовать полеты бизнес-классом в командировках).

Рекомендации по разработке плана развития для ключевых сотрудников:

· План развития должен включать в себя обучение по принципу 70-20-10.

70% – Обучение на практике – за счет решения реальных задач непосредственно на рабочем месте.

20% – Обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником: наставничество, обуче-



ние за счет общения с коллегами, менеджерами. А также это обучение при получении обратной связи и наблюдении за работой ключевых лидеров компании или наиболее успешных сотрудников и совместной работе с ними.

10% – Тренинги – формальное обучение в классах и дистанционное обучение.

- Работа с планами развития: дайте своим талантам цели развития и свободу творчески подходить к реализации этих целей, дайте им полномочия и небольшой бюджет, чтобы потратить его на сбор знаний и навыков (покупка книг, посещение профильных семинаров) – возможность управления своим собственным развитием с помощью плана развития.

- Создание знаний внутри компании через установление «креативного времени» для талантливых сотрудников. Вместо работы над своими «нормальными» бизнес-результатами они могут потратить это время на эксперименты или проекты, приводящие к инновациям (например, создание новых продуктов, услуг, приложений).

**Важно помнить:**

- Разработка плана развития должна напрямую коррелировать с мотивацией ключевого сотрудника, иначе план развития работать не будет.

- Ведущая мотивация ключевых сотрудников напрямую коррелирует с текущими обстоятельствами в личной/семейной жизни.

- Высокопотенциальные сотрудники должны быть погружены в решение сложных профессиональных задач для сохранения высокой мотивации в работе.

- Талантливые сотрудники хотят видеть перспективу своего развития на один – два года вперед. Все сотрудники, которые стали участниками исследования, отмечали значимость постоянного развития. Очень важно отсутствие ощущения, что происходит трата времени впустую и, напротив, присутствие ощущения движения и изменения.

- Высокопотенциальные сотрудники имеют выраженную ориентацию на результат. Такие сотрудники не готовы выполнять работу формально «для галочки». Они не готовы выполнять работу, которая потом ляжет «на полку» и не будет использоваться.

- Талантливые сотрудники заинтересованы в личностном развитии так же, как и в профессиональном. Наряду с высокой мотивацией в постоянном профессиональном развитии такие сотрудники проявляют интерес к развитию себя как личности: демонстрируют потребность в более глубоком самопознании, а также пониманию поведения и эмоций других людей.

- Команда для высокопотенциальных сотрудников имеет очень большое значение. Для них важно разделение их ценностей, поддержка их стремлений и регулярная обратная связь. Они в принципе не готовы «терпеть» некомфортное для себя окружение.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Процесс управления талантами предполагает серьезное вовлечение линейных руководителей на всех этапах: как в процесс оценки, так и в процесс непосредственного менеджмента – управление развитием компетенций сотрудников.

Фактором успеха здесь выступает успешная стратегия управления талантами, которая требует долгосрочного видения и систематического подхода к внедрению. Процесс развития талантов должен идти одновременно на всех уровнях организации.

Талантливым сотрудникам могут быть предложены разные инструменты развития: карьерное консультирование, обучение, коучинг, наставничество, создание команд Талантов. Все инструменты находят свое отражение в планах развития сотрудников, которые служат талантливым сотрудникам помощником в построении развития своей карьеры.

Справка о спикере:

Пронина Светлана – психолог, гештальт-консультант, карьерный консультант.

Чтобы план развития работал, он должен основываться на мотивах и потребностях того, под кого он разрабатывается. Соответственно это не универсальное решение, а сугубо индивидуальный инструмент развития. С этой целью очень важно выявлять у талантов:

- мотивацию и их ценности;
- знания, которые они считают наиболее важными;
- навыки, которые они применяют, чтобы достигать результатов;
- их потребность в обучении.

**\*Светлана Пронина**

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

# Работа с самооценкой и с «внутренним критиком» клиента в карьерном консультировании при сопровождении в период смены работы



Ульяна Данилова

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Современный ритм жизни принес человеку новые возможности и поставил перед ним новые вызовы. Развитие технологий обеспечило нам рост скорости информационных потоков, повышение интенсивности изменений во всех ключевых областях деятельности. Перед нами стоит вопрос по наработке уникальных механизмов адаптации к новому, механизмов анализа, принятия и внедрения изменений в свою личную модель поведения и в мировоззрение. Впервые за историю развития нашей цивилизации у человека появилась возможность делать множественные карьерные переходы, вести параллельную деятельность в нескольких профессиональных направлениях, увеличение продолжительности жизни позволяет расширить возрастные границы активной карьеры. Мы наблюдаем снижение влияния гендерных стереотипов в профессиональных областях. Технологии приносят нам некоторую независимость от быта и дают возможность к творческому самовыражению. В таких реалиях особенно остро встают вопросы профессионального самоопределения, самовосприятия, формулирования собственной идентичности и отношения к самому себе и своей профессиональной роли. Ключевую роль в решении этих вопросов играет самооценка человека, так как именно самооценка является основой поведения человека.

Самооценка – это уверенность в эффективности собственного разума, мышления, это уверенность в способностях к обучению, спо-

собностях к принятию решений, способностях управлять изменениями и собственным поведением. В современном мире человек на работе находится в постоянно изменяющихся условиях и, чтобы действовать эффективно, ему необходимо доверять своим вышеперечисленным способностям, быть уверенным в себе.

Переход от промышленной экономики к информационной привел к повышению требований к личностным качествам работников на всех уровнях. Для развития карьеры необходимым минимумом стали такие качества как самодисциплина, приверженность инновациям и стремление вносить вклад в развитие общего дела. Предпринимательская модель мышления распространяется практически на всех работников интеллектуального труда. В современном мире для получения престижного места работы необходимо не только наличие базового профессионального образования, но и развитые навыки непрерывного обучения и интеграции знаний и навыков из разных областей в деятельность одного специалиста. От жестких иерархических структур управления в последние несколько лет компании переходят к коллегиальному формату, распространенными становятся командная работа и проектный подход, в профессиональных сообществах постоянно возникают рабочие группы, коллаборации и ассоциации с различной тематикой. Работники становятся партнерами для выполнения общих задач. Приоритетными навыками в таких условиях становятся навыки межличностного взаимодействия. Для их эффективной наработки необходимо базовое чувство уверенности в себе и стабильная самооценка в зоне плюса.



Тенденции, усилившие значение самооценки для всех участников производственного процесса, требуют от работника:

- приобретать актуальные знания и навыки и быть готовым к непрерывному обучению для выполнения рабочих функций;
- эффективно сотрудничать с другими людьми, развивать навыки устной и письменной коммуникации, умение выстраивать партнерство и при необходимости брать на себя лидерские навыки или, наоборот, делегировать лидерские полномочия другим в зависимости от контекста;
- уметь управлять изменениями и конструктивно реагировать на изменения;
- развивать умение самостоятельного принятия решений;
- инициировать изменения.

В рамках карьерного контекста самооценка рассматривается не только как психологический субъективный феномен, но и как процедура оценивания клиентом себя, своих результатов по определенным параметрам. Это может быть оценка по модели компетенций, оценка частоты и качества взаимодействия с коллегами и партнерами, оценка по показателям эффективности и другим критериям. Самооценка в целях управления карьерой — это оценка собственного потенциала или имеющегося человеческого капитала работника. Смысл самооценки состоит в получении как можно более достоверной (адекватной) информации о:

- физических, умственных, психофизиологических качествах индивида;
- имеющемся и необходимом уровне образовательной и профессиональной подготовки;
- мотивации;
- возможностях, открывающихся перед ним на рынке труда;
- своей конкурентоспособности по сравнению с другими претендентами, стремящимися к карьерному продвижению в данной сфере деятельности;
- достигнутого профессионального опыта;
- достатка;
- внутрисемейного климата и т.п.

Самооценку необходимо проводить как в начале карьерного пути, так и в ходе развития карьеры для коррекции имеющихся планов. Например, состояние здоровья в разном возрасте разное, соответственно выбор работы при ухудшении здоровья сужается, поэтому корректируются первоначальные цели.

Задача карьерного консультанта — показать клиенту необходимость и важность процесса самооценки, познакомить клиента с вариантами и методиками самооценки его личностных качеств, склонностей и способностей, провести такую диагностику и сформировать у клиента потребность в систематическом процессе оценки по объективным направлениям и факторам.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Период смены работы характеризуется наличием множественных изменений, прямых ситуаций оценивания, что приводит к повышению уровня стресса и, как следствие, к обострению проблем с самооценкой. Особенно в кризисные для самооценки моменты, например, при получении отказа после собеседования. Стресс и напряжение приводят к снижению осознанности в поведении и превалированию автоматических реакций в поведении человека. Задача консультанта - помочь клиенту в переходе на осознанные модели поведения и удержании этого состояния, дать методики для контроля стрессового состояния. Создать обстановку принятия и поддержки для клиента, чтобы он был сосредоточен не на переживаниях, а на действиях, продвигающих его к цели. В период поиска работы возможны отказы и обратная связь, которую клиенту будет некомфортно принимать, задача консультанта - помочь рационализировать такую обратную связь и выделить то, что нужно скорректировать в поведении и самоотношении клиента.

Юджин Саган ввел понятие «патологический критик» для описания внутреннего голоса, нападающего на человека в кризисные моменты, в моменты неудач и совершения ошибок. Люди с нестабильной самооценкой испытывают на себе негативное воздействие внутреннего критика: сравнение с другими более успешными людьми, постоянное проигрывание ситуаций неудач, обвинения в неудачах. Нападки на себя, как правило, тесно вплетены в мысли человека, и он воспринимает их как свои, и ему они кажутся оправданными. В стрессовых ситуациях, когда человеку особенно требуется поддержка и мотивация, внутренний критик вклю-

чается гораздо быстрее, чем так называемый «внутренний адвокат», так как жить с голосом критика привычнее, чем с поддерживающим голосом, и автоматическая реакция первично запускает критика. Критик токсично воздействует на отношение личности к себе, препятствует учебе и получению нового опыта, так как сильный голос критика блокирует действия человека. Сделав что-то не так и находясь под влиянием критического голоса, человек занимается только самобичеванием и переживанием, не планирует новых более эффективных действий, не предпринимает новых попыток для изменения ситуации, фактически, внутренний критик парализует способность человека к свободному выбору реакции на обстоятельства и способность управлять событиями. В крайнем варианте человек становится неспособен думать ни о чем, а только слушает рассуждения критика. Высказывания внутреннего критика концентрированные или, как пишут Маккей и Фанинг, стенографические. Это значит, что услышав от внутреннего критика одну негативную характеристику, человек тут же вспоминает все ситуации, где это проявлялось ранее, и все негативные последствия, в его памяти возникают образы людей, произносивших аналогичные характеристики в его адрес. То есть в одном моменте человек испытывает на себе тяжесть всего опыта провалов, которые у него были за весь предыдущий жизненный опыт.

Голос критика формируется в самом раннем опыте социализации, в общении с родителями и значимыми взрослыми. Человек не может вырасти, многократно не подвергнувшись наказанию. Гарри Салливан, автор интерперсональной теории, называл наказания



запрещающими жестами. Испытывая на себе такие жесты, ребенок остро чувствует лишение родительского одобрения. Будучи всецело зависимым от родителей, ребенок воспринимает родительское одобрение или неодобрение как вопрос жизненно важный, критичный для его существования. Критик растет, подкрепляясь опытом, когда ребенок не был принят, когда с ним было «не все в порядке». Какая-то часть личности остается с этим представлением о себе и проходит с человеком все стадии взросления. Сила нападок критика напрямую зависит от тех ранних переживаний, которые испытывал человек в детстве. Если ранние запрещающие жесты были мягкими, то критик возникает реже и на краткий период, человеку легче с ним справиться самостоятельно. Если запрещающие жесты в раннем периоде были болезненными, то голос критика возникает часто и чтобы с ним справиться может быть необходима внешняя поддержка.

Стабильная самооценка предполагает наличие у человека некоторой степени уверенности в себе. Он чувствует себя в безопасности, вступая в конфронтацию с тем, что его пугает, или устраняя это. Человек решает проблемы, а не беспокоится о них и находит способы мотивировать людей положительно реагировать на него. Такой человек напрямую займется, например, решением межличностных конфликтов, чем будет ждать, когда они пройдут сами. Напротив, нестабильная самооценка сопутствует отсутствию у человека базовой уверенности. Такой человек не способен справиться с тревогой, межличностными проблемами или рисками. Жизнь воспринимается им болезненно, потому что он не чувствует себя достаточно

эффективным, и ему трудно встретиться лицом к лицу с тревогой, связанной с необходимостью проявиться в действиях.

В такие моменты возникновение внутреннего критического голоса способствует поддержанию баланса внутри человека с нестабильной самооценкой. Люди с нестабильной самооценкой часто полагаются на его суждения, чтобы он им помог при ощущении тревоги, беспомощности, отверженности и неадекватности. То есть, слушая критика, человек вынужденно находится в привычной и относительно безопасной, в его восприятии, зоне, поэтому механизм внутреннего критика характеризуется устойчивостью. И для наработки новых моделей поведения требуется усилие сознания и практика в течение некоторого времени, в зависимости от индивидуальных особенностей клиента. Подробнее о формировании и развитии внутреннего критика с помощью положительного и отрицательного подкрепления можно прочитать в книге Макет и Фанинга, для цели этой статьи знакомство с понятием внутреннего критика и его связи с самооценкой является достаточным.

Так, например, во время собеседования клиент карьерного консультанта, находясь в роли соискателя, недостаточно полно ответил на вопрос рекрутера (по мнению внутреннего критика), начинает внутренний осуждающий монолог, сосредотачивается на негативных суждениях и выводах о своем ответе и перестает быть вовлечен в реальный разговор с рекрутером. Отсюда растет количество поверхностных ответов или непонимание вопросов, что в итоге ухудшает впечатление интервьюера



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

о соискателе. Таким образом, негативные высказывания внутреннего критика могут стать самосбывающимся пророчеством.

Задача карьерного консультанта в работе с внутренним критиком клиента – помочь клиенту сформировать голос антагониста-внутреннего адвоката, сочувствующего клиенту и поддерживающего его, научить клиента заглушать голос критика и фокусироваться на конструктивных мыслях и действиях.

#### Практическая работа с внутренним критиком клиента

Прежде всего, необходимо научить клиента фиксировать нападки критика. Для этого клиенту можно порекомендовать вести дневник наблюдения за критиком. В качестве ориентира для клиента можно обозначить ситуации, в которых появление голоса критика наиболее вероятно:

- при общении с новыми людьми;
- при общении с сексуально привлекательными для клиента людьми;
- в ситуациях, когда клиент ошибся;
- когда клиент чувствует себя раскритикованным и защищается;
- при взаимодействии с авторитетными фигурами;
- когда клиент чувствует себя обиженным;

- в ситуациях, когда есть риск отвержения или провала;

- в разговорах с родителями или кем-то еще из значимых фигур, кто может клиента не одобрить;

- если клиент чувствует подавленность или злость на себя.

Задача клиента - научиться распознавать голос критика во внутреннем диалоге. Специальные практики помогут отслеживать мысли.

#### Медитация «в белой комнате»

Цель – сформировать у клиента умение отслеживать свои мысли и фиксировать появление патологического критика.

Клиенту дается инструкция: «Представьте, что вы находитесь в комнате, где все белое: стены, пол, потолок. Слева от вас – открытая дверь, справа – другая открытая дверь. Теперь представьте, что ваши мысли входят через левую дверь, проходят мимо вас и выходят через дверь справа. Пока мысли проходят через комнату, вы можете облечь их в зрительные образы: летящие птицы, бегущие звери или просто говорите «мысль», когда заходит очередная. Не анализируйте их, не привязывайтесь ни к одной из них. Просто позволяйте им на миг оказываться перед вами, прежде чем они выйдут через правую дверь».

Консультант сопровождает первый опыт медитации, затем это становится самостоятельной ежедневной практикой клиента.

### Упражнение «Дистанцирование от мыслей с помощью маркирования».

Клиенту предлагается использовать следующие фразы для дистанцирования себя от своих мыслей:

- у меня есть мысль, что...
- сейчас мой ум думает мысль...
- сейчас мой ум думает осуждающие мысли, мысли об ошибках.

Другой вариант идентифицировать критика - выявить когнитивные искажения, такие как:

- сверхгенерализация (критические мысли и высказывания клиента о себе и своем поведении содержат такие ключевые слова-абсолютизмы: «всегда», «никогда», «все», «каждый», «ни одного», «никто» и т.п. Например, «Все думают, что я неудачник»);
- поляризованное мышление (ключевые слова-суждения, содержащие крайности формата «или-или», например, «Или я получу эту работу, или у меня не будет будущего»);
- персонализация (ключевые мысли, когда клиент слышит жалобу на кого-то или на что-то, что это говорят о нем и это связано с ним. Например, на собеседовании рекрутер упоминает о том, что не все кандидаты учитывают дресс-код при встрече с потенциальным работодателем, клиент автоматически думает, что рекрутер недоволен его внешним видом);

### Техника разоблачение внутреннего критика.

Данная техника сводится к обесцениванию содержания суждений внутреннего критика или снижению их важности для клиента. Она включает в себя три этапа:

- 1) разоблачить цель критика;
- 2) ответить критику;
- 3) сделать критика бесполезным.

Разоблачить критика можно, сформулировав цель его воздействия, исходя из представления, что критик играет роль стабилизирующей системы. Для ориентира на первичном этапе клиенту можно предложить такие примеры:

- сейчас ты подталкиваешь меня к тому, чтобы я жил согласно с правилами, в которых вырос;
- ты сравниваешь меня со всеми подряд, чтобы иногда я обнаруживал кого-то, кто ниже меня на шкале достижений;
- ты говоришь: «Ты не можешь это сделать», и тогда не придется беспокоиться о последствиях;
- ты говоришь: «Ты им не понравишься», чтобы мне не было так больно, если меня отвергнут;
- ты говоришь: «Ты провалишься на тестовом задании», чтобы я был готов к худшему.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ответить критику можно 2-мя методами:

- обозначить запрашиваемую цену, то есть ответить на вопрос, чего стоит прослушивание нападок и замечаний внутреннего критика в конкретный момент (в примере с собеседованием формулировка клиента может быть такой – «Ты заставляешь меня беспокоиться о том, что подумали обо мне и моем ответе, из-за тебя я теряю потенциальное место работы»). Также можно рекомендовать клиенту составить список способов воздействия критических суждений на его работу и уровень благосостояния и использовать этот список в шаблоне «Я не могу себе позволить слушать тебя (обращение к критику), ты уже обошелся мне в ...» (ключевое из списка).

- утвердить ценность. Суть метода – заменить критикующий голос голосом, транслирующим позитивное осознание собственной ценности клиента. Это могут быть заранее подготовленные формулировки, например, «Я имею ценность потому, что дышу, чувствую и осознаю», «Я чувствую дискомфорт, я получаю опыт, я действую, я пытаюсь, я двигаюсь», «Я делаю все настолько хорошо, насколько могу в настоящий момент».

Сделать критика бесполезным означает сформировать новые конструктивные модели удовлетворения потребностей там, где ранее работал критик.

- Потребность поступать правильно. Рекомендация клиенту: сформулировать список собственных ценностей и ориентиров в жизни и работе, действовать согласно собственным, а не навязанным ценностям.

- Потребность чувствовать себя правым. Рекомендация клиенту: перейти от сравнения себя с другими и создания перфекционистских стандартов к реалистичному видению себя.

- Потребность в достижении целей. Рекомендация клиенту: перейти от восприятия собственной ценности в контексте совершаемых поступков к восприятию собственной ценности как факта, не требующего доказательств. Оценивать свои цели, исходя из собственных желаний и стремлений, а не навязанных извне. Формировать и развивать внутреннюю мотивацию к достижению.

- Потребность контролировать негативные чувства (чувство неполноценности, недостаточности, страх неудачи, страх быть отвергнутым, гнев, вина, ощущение фрустрации). Рекомендация клиенту: формировать и развивать подлинное принятие себя, формировать конструктивное восприятие ошибок, сформировать конкретные навыки реагирования на критическую обратную связь извне, сформулировать собственную систему правил поведения и выделить для себя квоту на изменение и подвижность правил.

Переходной фазой от выслушивания критика к формулированию собственных конструктивных суждений может быть некая вспомогательная фигура в представлении клиента, которая со стороны будет переформулировать суждения критика. Фанинг и Маккей дают такие варианты для создания образов позитивного внутреннего голоса: ассертивный агент, поддерживающий друг, тренер, чувствующий наставник, любое значимое и вдохновляющее клиента публичное лицо.

## Работа с отношением к ошибкам

Люди могут по-разному относиться к проблемам и неудачам, с которыми сталкиваются в работе и в жизни в целом. Одни воспринимают неудачу как опыт, естественную часть любого, особенно, нового для него процесса, делают выводы из случившегося, вносят коррективы в собственные действия, пробуют снова и в итоге достигают желаемого результата. Другие же переживают провал болезненно, стараются избегать подобного опыта и не совершать какие-либо действия, где могут испытать подобное. Таким образом, они блокируют собственную активность. Отношение к неудачам во многом определяется уровнем стабильности самооценки. Человек с нестабильной самооценкой воспринимает неудачу лично, то есть неудача для него эквивалентна тому, что он неудачник, и внешние события он полностью проецирует на свои личностные характеристики. Таким образом, единичные ошибки становятся для него показателем его фундаментальной неблагополучности.

Карьерному консультанту важно сформировать у клиента такое отношение к ошибкам, при котором ошибки осуществляют функцию роста и изменения осознания, они – обязательное условие процесса научения. Из-за неизбежных ошибок делать что-то новое всегда болезненно. Изменение отношения к ошибкам, обозначение их как необходимой обратной связи, помогает человеку расслабиться и сосредоточиться на постепенном выполнении нового задания. Ошибки – это информация о том, что работает, а что – нет. Они не имеют ничего общего с уровнем интеллекта. Они – просто шаги на пути к цели. Ошибки

способствуют последовательному приближению: подступать все ближе к успешному выполнению с помощью обратной связи, которую дают ошибки. Каждая из них подсказывает человеку, что нужно исправить, с каждой ошибкой человек поэтапно приближается к той поведенческой последовательности, которая лучше всего сработает для выполнения задания.

Для формирования нового конструктивного отношения к ошибкам, клиенту можно предложить регулярно выполнять АВС-анализ, внося в него ситуации, связанные с неуспехом.

### Технология АВС-анализа.

А СИТУАЦИЯ, КОТОРАЯ ПРИВЕЛА К КОЛЕБАНИЮ САМООЦЕНКИ	В ТРИГГЕР, МЕХАНИЗМ, УСТАНОВКА, ОТНОШЕНИЕ К СИТУАЦИИ, КОТОРОЕ ЗАПУСКАЕТ РЕАКЦИЮ	С РЕАКЦИЯ, ПОВЕДЕНИЕ В СИТУАЦИИ А
	В1 ЖЕЛАЕМОЕ НОВОЕ ОТНОШЕНИЕ К СИТУАЦИИ	С1 ЖЕЛАЕМАЯ НОВАЯ РЕАКЦИЯ НА СИТУАЦИЮ

АВС-анализ предполагает, что клиент делает записи событий и анализирует их в таблице.

Порядок проведения анализа (заполнения таблицы) следующий.

1. В колонке А клиент описывает ситуацию.
2. В колонке С описывает свою реакцию на ситуацию, поведение, эмоции и чувства.
3. В колонке В отмечает, какой механизм, какое отношение к ситуации запустило реакцию С.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

4. В колонке С1 записывает, как клиент хотел бы поступить в этой ситуации. Моделирует рациональное поведение.

5. В колонке В1 пишет, как нужно относиться к ситуации, чтобы была реакция С1.

АВС-анализ рекомендуется применять как системный инструмент от 3 месяцев (при средней проработке 1-2 раза в неделю) для достижения надежного и стабильного результата. То есть карьерный консультант может рекомендовать клиенту по окончании консультационных сессий продолжить работу самостоятельно для закрепления полученного положительного результата.

Итоги исследования инструментов работы с самооценкой и внутренним критиком позволяют сделать вывод о том, что сочетание “быстрых” методик (медитации, маркирование мыслей), позволяющих клиенту стабилизировать ситуативное снижение самооценки, и системных “долгих” методик, развивающих характерологическую самооценку (АВС-анализ), дает более надежный и более устойчивый эффект, способствует не только повышению и стабилизации самооценки, но и повышению качества жизни клиента в целом. При самостоятельном продолжении работы клиента с методиками в период адаптации на новом рабочем месте результаты, полученные в период карьерных консультаций, будут закреплены, и

новые модели поведения станут естественными для человека. Для фиксирования продвижения клиента можно рекомендовать проводить поддерживающие сессии по оценке уровня и стабильности самооценки и формирования новых направлений ее укрепления в зависимости от актуальных карьерных задач клиента. Периодичность таких встреч может быть согласована клиентом и консультантом, исходя из конкретных обстоятельств их взаимодействия.

Широта экспертизы консультанта в различных направлениях работы с развитием человека и творческий подход консультанта по совместному использованию инструментов разных школ даст необходимый и достаточный результат в работе с клиентом. Для максимально эффективной работы по развитию самооценки клиента в период смены работы карьерному консультанту необходимо постоянно работать с собственной самооценкой (самостоятельно и с помощью специалистов), системно наращивать методическую базу по инструментам работы с самооценкой, отслеживать современные тренды по работе с самооценкой и понимать границы собственной экспертизы, потенциал и ограничения параллельной работы с другим профильным специалистом при работе с конкретным клиентом.

**\*Ульяна Данилова**

Эксклюзивно для 

**Справка о спикере:**

Данилова Ульяна - карьерный консультант, опыт консультирования по трудоустройству - более 100 кейсов, сертифицированный бизнес-тренер, более 10 лет в HR - опыт подбора персонала от линейных позиций до руководителей ТОП-уровня, опыт оценки и обучения персонала, опыт работы в государственных и коммерческих компаниях и в стартапах.

# Аутплейсмент персонала



*Ксения Фанина*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Когда речь заходит об увольнении, любой сотрудник компании, будь он подчиненным или руководителем, испытывает сильные эмоции. Ситуация всегда еще больше осложняется, если речь идет о массовом увольнении, когда стресс испытывают все: и сотрудник, и непосредственный руководитель, и топ-менеджмент, и HR-специалисты компании.

Чтобы избежать всех неприятных последствий увольнения, сохранить хорошие отношения и оказать помощь сотрудникам в поиске новой работы, была разработана схема аутплейсмента. Суть данной программы состоит в том, чтобы помочь сотрудникам максимально быстро и безболезненно выйти на новую работу, а компании не потерять свою репутацию.

**Цель аутплейсмента** – помощь сотрудникам в последующем трудоустройстве, продвижении на рынке труда. Важно понимать, что содействие в поиске работы не означает гарантированное трудоустройство сотрудника к другому работодателю, ведь процедура имеет консультационный характер.

В процесс аутплейсмента всегда включены три стороны:

**Работник**, который ожидает трудоустройства в подобную компанию на позицию, не ниже предыдущей.

**Компания**, которая старается минимизировать риски и издержки, поддержать имидж и создать положительный HR-бренд, а также сохранить корпоративную культуру.

**И карьерный консультант**, который заинтересован в создании идеального продукта и удовлетворенности всех участников процесса.

Аутплейсмент можно проводить как для группы, так и индивидуально. Конечно, групповая программа будет стоить работодателю гораздо дешевле, однако всегда нужно учитывать, что программы можно смешивать, например, проводя групповые семинары для специалистов, выделять определенный процент ключевых сотрудников и предоставлять им услуги индивидуального сопровождения.

Что же включает в себя программа аутплейсмента? Конечно, набор может отличаться по разным причинам, но базово программа состоит из следующих шагов:

#### 1. Презентация программы участникам.

**2. Поддержка участников.** Потеря работы для любого человека – это огромный психологический стресс. На данном этапе главная задача консультантов – дать все необходимые инструменты для скорейшей проработки аспектов стресса. Начать можно с выделения времени на себя, на отдых, осознание и принятие всего произошедшего. В помощь – спорт, прогулки, медитации, ведение личного дневника. Рекомендуются запланировать визит к врачу с целью оценки текущего состояния здоровья. Бережное отношение к себе, возможность при-

слушаться к своим собственным мыслям – необходимое условие дальнейшей продуктивной работы на программе.

**3. Подготовка к поиску работы.** Подготовку стоит начать с профессионального аудита навыков, качеств и предпочтений. Сделать это можно как путем ответа на простые вопросы (см. рисунок), так и с помощью профессиональных оценочных инструментов.

**4. Составление резюме и сопроводительного письма.** Этот этап является основой программы, где необходимо сформулировать правильное позиционирование, выбрать предпочтительный формат резюме и научиться адаптировать его под разные вакансии. Классический тип резюме включает в себя следующие разделы:

- 1) Заголовок – ФИО (по желанию можно добавить фотографию).
- 2) Контактная информация (телефон, электронная почта, скайп, профиль на LinkedIn).
- 3) Цель (желаемая позиция).
- 4) Образование (основное и дополнительное).
- 5) Ключевые навыки (перечисление профессиональных знаний и навыков, которые имеют отношение к искомой позиции).
- 6) Профессиональный опыт (краткое описание мест работы, занимаемых должностей,

функциональных обязанностей и ключевых достижений).

7) Личные сведения (дата рождения, ближайшее метро).

8) Дополнительная информация о себе (знание ПК, программ, иностранных языков, сильные стороны).

По желанию можно добавить следующие сведения:

- Семейное положение.
- Личные качества, хобби.
- Рекомендательные письма или имена людей, которые могут дать рекомендации.
- Причины ухода с предыдущих мест работы.

Нежелательно указывать:

- В заголовке писать «Резюме» или «CV» – из вида документа и так понятно, о чем идет речь.
- Всю трудовую биографию (работодателя обычно интересует только последние 3-5 мест работы в период не более 10 лет).
- Физические данные и описание здоровья.

Ключевая вещь в резюме – достижения. Для их описания лучше всего использовать технику **STAR(E)**:

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**S** – ситуация, которая описывает возникшую проблему. Обычно сначала бывает трудно вспомнить такие ситуации, поэтому на помощь могут прийти следующие вопросы:

- приведите пример из своего опыта, когда вы испытывали чувство гордости за какое-либо достижение.

- что спровоцировало вас на действие?

**T** – задача, которую нужно было решить. Помочь могут следующие вопросы:

- с какими трудностями, проблемами или препятствиями вы сталкивались?

- вы инициировали что-либо?

- вы справились с трудностями?

**A** – действия по решению этой задачи:

- опишите, что конкретно вы сделали.

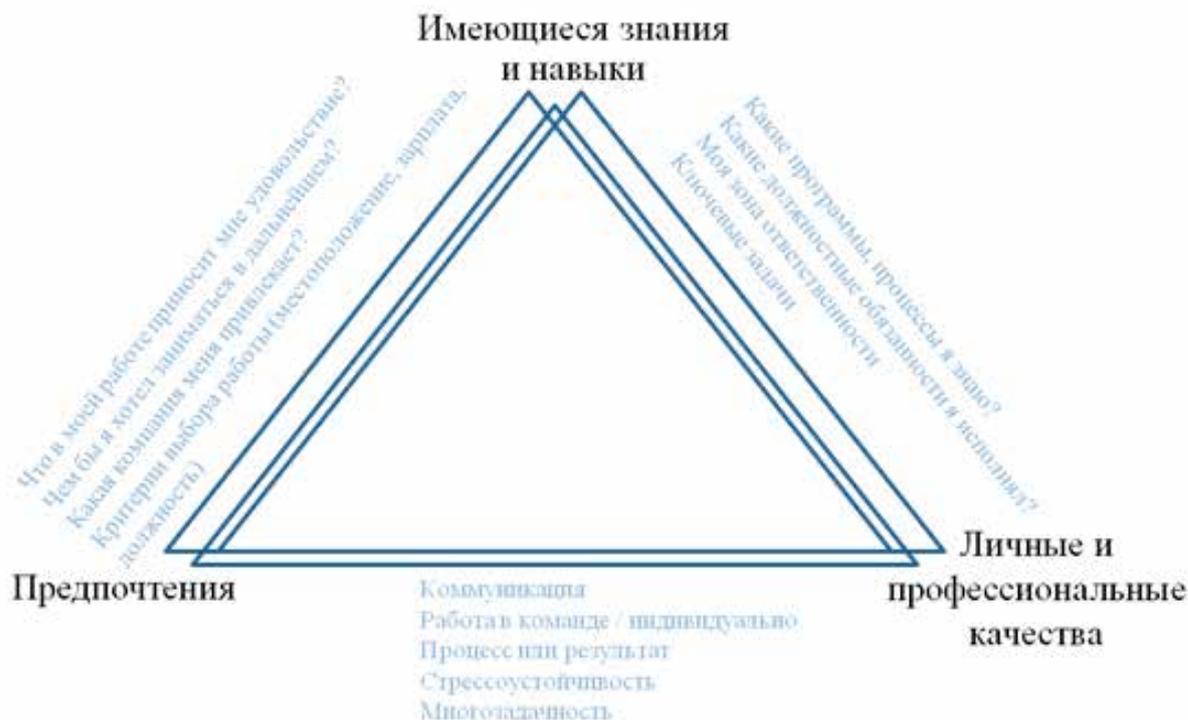
- какие меры вы предпринимали?

**R** – результат, к которому привели эти действия:

- каковы были последствия?

- почему это было важно для вас?

**(E)** – оценка задачи. Данный пункт желателен, но не обязателен.



В такой технике нужно постараться описать все достижения, их влияние, а также каковы результаты и область их применения.

Также актуально направлять вместе с откликом на интересующую вакансию сопроводительное письмо (Cover Letter), которое обязательно должно состоять из обращения, краткой презентации профессионального релевантного опыта и предложения продолжить контакт.

**5. Исследование рынка труда.** Здесь подготавливается так называемый пул компаний, работа в которых могла бы заинтересовать. Основные направления поиска вакансий:

- Работные сайты (например, hh.ru, superjob.ru, e-executive.ru, rabota.ru, rabota.mail.ru, job.ru).
- Прямой выход на специалиста по подбору персонала.
- Кадровые агентства.
- Социальные сети (LinkedIn, различные профессиональные группы в Facebook, Telegram-каналы по поиску работы и т.д.).
- Личные и профессиональные контакты (networking).

Очень важно при поиске работы не ограничиваться одним источником поиска вакансий, а задействовать все имеющиеся инструменты, увеличивая возможность найти подходящее предложение.

**6. Подготовка и прохождение собеседования.** На этом этапе нужно постараться собрать всю необходимую информацию о компании, вакансии, подготовить короткую презентацию о себе. Работа ведется с техниками, типами интервью, участники учатся проходить сложные (стрессовые) ситуации, учатся грамотно преподнести себя и т.д.

Затраты на подобные программы зависят от количественного и качественного состава высвобождаемого персонала. Но часто стоимость программы равна сумме судебных выплат. Из существенных плюсов также – сокращение выплат, предусмотренных ТК РФ. Из нематериального – повышение социальной ответственности, повышение производительности труда оставшегося персонала, формирование конструктивного и положительного поведения увольняемых сотрудников, а самое главное – улучшение репутации компании и поддержание бренда, что само по себе принесет немало выгод:

– компании, имеющие сильный бренд работодателя, привлекают в два раза больше соискателей, чем компании, имеющие слабый бренд работодателя, и их затраты на персонал ниже<sup>1</sup>;

– компаниям с сильной репутацией найм сотрудников обходится на 10% дешевле<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Employer Branding: <https://www.betterteam.com/blog/employer-branding>

<sup>2</sup> A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

– 76 % сотрудников, которые видят соответствие между тем, что их работодатель заявляет о себе, и тем, что есть в действительности, больше готовы рекомендовать своего работодателя;

– 80 % руководителей согласны с тем, что сильный бренд работодателя позволяет им нанимать хороших сотрудников <sup>3</sup>.

Для самого сотрудника программа принесет следующие выгоды:

- Психологическая помощь.
- Проведение глубокого анализа карьеры, навыков, интересов и возможностей.
- Карьерное консультирование.
- Продвижение на рынке труда.

**3 PwC. A marketplace without boundaries? Responding to disruption:**  
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>

Справка о спикере:  
 Фанина Ксения – карьерный консультант, HR In-house.

- Поиск работы.
- Подготовка ко всем видам интервью.
- Предоставление всех информационных материалов.

Подводя итоги статьи, хотелось бы отметить, что в современных рыночных условиях самые успешные компании активно признают, что люди являются их самым важным активом, защитниками бренда и источниками привлечения новых талантов. Программы аутплейсмента становятся важным звеном в цепочке создания ценности, создают и поддерживают репутацию компании, формируют бренд, влияют на производительность труда, вовлеченность и психологический климат в организации.

\*Ксения Фанина

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

**Учебный курс «Старт  
твоей карьеры» как часть  
системы карьерного  
консультирования и  
сопровождения студентов  
и выпускников высших  
учебных заведений**



*Анна Александрова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



спешная карьера является одним из значимых способов самореализации современного человека. В настоящее время выпускники высших учебных заведений и начинающие специалисты имеют большие возможности для профессионального и карьерного развития, так как многие успешные организации заинтересованы в росте своих сотрудников.

Большинство учащихся старших курсов и выпускники вузов проявляют интерес к теме развития карьеры, однако центры развития карьеры и специальные курсы, направленные на обучение студентов навыкам поиска работы и планирования карьеры, существуют только в ряде высших учебных заведений.

Большинство выпускников высших учебных заведений сталкиваются со значительными трудностями при поиске и устройстве на первое место работы, которые имеют как объективный, так и субъективный характер.

**К объективным факторам, которые приводят к затруднениям молодых специалистов при поиске первого места работы, можно отнести:**

- сложившуюся ситуацию на рынке труда (меньшее количество рабочих мест для начинающих специалистов, по сравнению с опытными профессионалами), высокую конкуренцию среди выпускников высших учебных заведений;

- в большинстве случаев – необходимость самостоятельного поиска работы по причине отсутствия сформированных профессиональных контактов и рекомендаций;

- отсутствие выстроенной системы наставничества в ряде компаний; ограниченное количество работодателей, готовых активно приглашать на работу молодых специалистов.

**Субъективные факторы, вызывающие у молодых специалистов затруднения при поиске первого места работы:**

- отсутствие профессионального опыта, недостаток жизненного опыта;

- слабое (либо неверное) понимание своих сильных сторон и зон развития, неуверенность в себе;

- отсутствие четких карьерных целей;

- недостаток специальных знаний о рынке труда, каналах поиска работы, составлении резюме, необходимых компетенциях для успешной профессиональной деятельности;

- слабые навыки самопрезентации.

Согласно данным исследовательского проекта «Мониторинг выпускников 2017 г.» Центра внутреннего мониторинга НИУ ВШЭ 69% устроившихся на работу выпускников испытывали трудности в поиске работы. Выпускники назвали следующие причины трудностей в поиске работы:

ПРИЧИНЫ	% РЕСПОНДЕНТОВ, НАЗВАВШИХ ДАННУЮ ПРИЧИНУ
ТРУДНО БЫЛО УСТРОИТЬСЯ БЕЗ ОПЫТА РАБОТЫ	35
ТРУДНО БЫЛО НАЙТИ РАБОТУ С ИНТЕРЕСНЫМ СОДЕРЖАНИЕМ	32
НЕ УСТРАИВАЛ РАЗМЕР ПРЕДЛОЖЕННОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	21
СЛОЖНО НАЙТИ ВАКАНСИЮ, СООТВЕТСТВУЮЩУЮ ОБРАЗОВАНИЮ	21
ТРУДНО НАЙТИ РАБОТУ С УДОБНЫМ ГРАФИКОМ	13
СЛОЖНО ПРОЙТИ ТЕСТЫ, ПРЕДЛОЖЕННЫЕ РАБОТОДАТЕЛЕМ	7
СЛОЖНО НАЙТИ РАБОТУ С УДОБНЫМ РАСПОЛОЖЕНИЕМ ОФИСА	5

\* Так как респонденты могли выбирать несколько вариантов ответов, сумма процентного соотношения респондентов не равна 100%.

В настоящее время необходимо выстраивать систему карьерного сопровождения студентов и выпускников вузов с целью помочь в поиске первого места работы, адаптации к профессиональной деятельности и осознанного выстраивания собственной карьеры. Проведение специального курса, учитывающего интересы и потребности студентов и выпускников, может стать важной частью системы карьерного сопровождения в учебных заведениях.

Разработанная мной программа курса «Старт твоей карьеры» позволит студентам и выпускникам учебных заведений приобрести необходимые знания и навыки для самостоятельного поиска работы и выстраивания собственной карьеры в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Выпускникам вузов важно научиться прогнозировать изменения рынка труда, происходящие под влиянием диджитализации различных отраслей экономики, и данный курс может стать отправной точкой для развития навыков долгосрочного планирования карьеры.

*В современном мире успешная карьера предполагает готовность человека к изменениям и обучению в течение всего периода трудовой деятельности.*

#### Цели курса «Старт твоей карьеры»:

- сформировать у слушателей представление о собственной карьере, сформулировать карьерные цели на краткосрочную и среднесрочную перспективу;
- сформировать у слушателей установку на управление собственной карьерой;
- способствовать осознанию своих сильных сторон и зон развития;
- познакомить слушателей с рынком труда и каналами поиска работы;
- дать конкретные рекомендации по устройству на работу (составление резюме, проведение собеседований, адаптация на новом месте работы);
- оказать психологическую поддержку молодым специалистам на этапе начала профессиональной деятельности.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

**Целевая аудитория курса:** студенты и выпускники старших курсов высших учебных заведений, начинающие специалисты. Предполагаемый возраст целевой аудитории: 20-25 лет.

#### **Организационные моменты курса.**

**Продолжительность занятий:** 7 занятий по 4 академических часа, всего 28 аудиторных часов.

**Предполагаемое количество слушателей в группе:** 10-15 человек.

#### **Формат проведения курса:**

- занятия для студентов конкретного учебного заведения;
- открытый формат (по предварительной записи).

**Используемые методы работы с группой:** лекции, групповые дискуссии, групповые и индивидуальные упражнения, тестирование.

#### **Основные потребности выбранной возрастной группы слушателей курса в контексте профессиональной деятельности**

В соответствии с возрастной периодизацией период 20-25 лет соответствует ранней взрослости.

Одной из задач ранней взрослости является начало профессионализации (становление личности как профессионала).

Выбранная целевая аудитория относится к первому трудоспособному возрасту (от 15 до 30 лет), который связан с активным поиском карьерных возможностей.

#### **Задачи выбранной возрастной категории слушателей в соответствии с различными концепциями профессионализации**

В соответствии с концепцией профессионального становления **Климова Е.А.** выбранная целевая аудитория соответствует стадии адепта либо адаптанта.

Адепт – человек, ставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. К этой категории относятся студенты, получающие среднее или высшее профессиональное образование, а также ученики мастеров – наставников на производстве. В зависимости от выбранной профессии, стадия адепта может быть кратковременной (до 2–3 месяцев) либо продолжаться несколько лет.

Адаптант – молодой специалист, находящийся в процессе адаптации к профессиональной деятельности. Адаптация к профессиональной деятельности включает освоение практических приемов и нюансов профессии, а также норм и требований профессионального сообщества, в которое входит молодой специалист. В соответствии с концепцией **Д. Сьюпера** выбранная целевая аудитория находится на этапе исследования (15-24 года) либо на этапе пробы стадии консолидации (25-30 лет).

На стадии исследования человек пробует себя в различных видах занятий и оценивает



свои способности в процессе обучения. Главная задача этой стадии – исследование мира профессий и уточнение плана карьеры.

На этапе пробы стадии консолидации происходит самоутверждение специалиста в выбранной сфере деятельности либо повторный выбор.

### Психологические характеристики выбранной целевой аудитории курса

Согласно теории поколений (Н. Хоу, У. Штраусс) большая часть целевой аудитории курса относится к поколению Z (1995-2012 года рождения). Старшие представители поколения Z уже включились в профессиональную деятельность либо выходят на рынок труда, что приводит к трансформации рабочей среды.

Данное поколение имеет значительные отличия от предыдущих поколений: традиционалистов, бэби-бумеров, поколения X, поколения Y.

Дэвид и Иона Стиллман в своей книге «Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык»<sup>1</sup> выделяют следующие особенности поколения Z.

**1) Погружение в цифровой мир.** Виртуальный мир становится частью реального мира поколения. Поколение Z активно использует виртуальные инструменты для удовлетворения собственных потребностей и решения проблем. Представители данного поколения при поиске работы часто делают выбор в пользу компании

<sup>1</sup> Дэвид Стиллман, Иона Стиллман. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

с высоким уровнем диджитализации бизнес-процессов. Молодые сотрудники поколения Z могут быть полезны компаниям в реализации проектов, связанных с внедрением технологических инноваций. В течение последних 10 лет появились новые профессии, связанные с применением цифровых технологий (разработчик приложений для мобильных устройств, дизайнер пользовательского интерфейса, менеджер социальных сетей и др.). Согласно прогнозам исследователей Университета Дьюка (США), до 65% нынешних учащихся школы в будущем будут заниматься новыми специализациями. Кроме того, с выходом на рынок труда молодых специалистов поколения Z становится все более актуальным вопрос о возможности работать в удаленном режиме.

**2) Высокая степень персонализации.** Представители поколения Z проявляют высокую заинтересованность в поиске и создании собственного имиджа и стараются персонализировать все, что их окружает. В профессиональной сфере это может выражаться в стремлении к персонализации названия должности, должностной инструкции, возможностей обучения и развития, получения обратной связи и оценки выполненной работы.

Эта особенность может приводить к трудностям адаптации в рабочей среде, где придается большое значение формальным требованиям и ограничениям (например, в крупных компаниях с государственным участием).

**3) Прагматичность мировоззрения.** Эта особенность проявляется, в том числе, в части планирования карьеры и подготовки к профес-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сиональной деятельности: представители поколения Z стараются оценить целесообразность собственных усилий и материальных затрат для достижения той или иной цели.

**4) Синдром упущенной выгоды.** Молодые люди, относящиеся к поколению Z, опасаются упустить что-то важное для себя. При этом опасение упустить выгодную либо интересную возможность преобладает над страхом неудачи. Как следствие, они стремятся быть в курсе новых веяний, стараются извлечь максимум пользы из ситуации, готовы к новым вызовам и совмещению нескольких функций на рабочем месте (при условии понятных перспектив карьерного и профессионального развития).

В то же время представители поколения Z часто испытывают неудовлетворенность, так как считают, что продвигаются недостаточно быстро (либо не в том направлении). Они получают большой объем информации из интернета, но часто не успевают вникнуть в суть.

**5) Отстаивание собственной независимости.** Многие молодые люди поколения Z разделяют концепцию «сделай сам». Они предпочитают выполнить задачу самостоятельно, а не в составе группы, чтобы получить заслуженное признание и не делить его с другими. Кроме того, молодые специалисты поколения Z часто разделяют идею «побочного» бизнеса, который можно вести в свободное от основной работы время собственными силами.

**6) Мотивированность и высокая конкурентность.** Высокий уровень мотивированности

и конкурентности часто приводит к завышенным ожиданиям молодых людей относительно собственного карьерного продвижения.

Представители поколения Z стремятся победить в конкурентной борьбе, поэтому придают большое значение собственному здоровью и хорошему самочувствию. В числе значимых факторов, влияющих на выбор будущего работодателя – возможность компании предоставить сотрудникам хорошую медицинскую страховку и комфортные условия труда.

#### **Особенность когнитивной сферы поколения Z – склонность к многозадачности**

Многозадачность – одновременное выполнение нескольких задач либо быстрое переключение между ними. Феномен многозадачности активно изучается психологами с 90-х годов XX века. В основе многозадачности – рабочая память (способность удерживать информацию, которая нужна для текущей деятельности), «флюидный интеллект» (скорость и точность обработки информации, которая нужна для текущей деятельности) и произвольное внимание. Способность к многозадачности позволяет быстро ориентироваться в потоке информации. В то же время многозадачность может приводить к недостаточной глубине проработки информации, более быстрому забыванию содержания выполняемых задач и в ряде случаев – к увеличению временных затрат по сравнению с последовательным выполнением действий. Кроме того, исследователи высказывают опасения о том, что систематический режим многозадачности может приводить к избыточной нагрузке на нервную систему и способствовать большей

отвлекаемости при выполнении любой деятельности.

Исследователи выделяют «цифровую» многозадачность («мультизадачность»), связанную с совмещением современных технологий. В узком смысле под цифровой многозадачностью подразумевается совмещение нескольких технологий, например, просмотр фильмов одновременно с работой или игрой за компьютером. В широком смысле – это использование цифровых технологий параллельно с другими видами деятельности либо многозадачность в рамках одной технологии (например, мониторинг новостей, где нужно слушать диктора, следить за бегущей строкой внизу экрана или биржевыми котировками в углу экрана и т.д.).

### Представления студентов и выпускников высших учебных заведений об идеальной работе

Согласно результатам исследования Лаборатории политических исследований НИУ ВШЭ, проведенном в марте – июне 2017 г., наиболее значимыми для студентов являются следующие факторы: возможность для карьерного роста, возможность гармонично сочетать профессиональную и личную/семейную жизнь, отсутствие угрозы потерять работу (стабильность). Согласно данному исследованию при выборе работы студенты придают большее значение перспективам карьерного и профессионального развития и имиджу работодателя (престижность, социальные гарантии), чем возможности получить высокий доход уже на первом этапе работы.

Результаты исследования:

НАСКОЛЬКО ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ ПРИВЕДЕННЫЕ НИЖЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВАШИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ОБ ИДЕАЛЬНОЙ РАБОТЕ?	% РЕСПОНДЕНТОВ, ОТМЕТИВШИХ ВЫСОКУЮ ЗНАЧИМОСТЬ ФАКТОРА
ХОРОШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА	49
ВОЗМОЖНОСТЬ ГАРМОНИЧНО СОЧЕТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ И ЛИЧНУЮ / СЕМЕЙНУЮ ЖИЗНЬ	48
ОТСУТСТВИЕ УГРОЗЫ ПОТЕРЯТЬ РАБОТУ (СТАБИЛЬНОСТЬ)	40
ВОЗМОЖНОСТЬ ЗНАКОМИТЬСЯ С ПОЛЕЗНЫМИ ДЛЯ СЕБЯ ЛЮДЬМИ	36
ЛЬГОТЫ, СОЦИАЛЬНЫЕ ГАРАНТИИ	34
ПРЕСТИЖНОСТЬ, ВЫСОКАЯ РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	33
РАБОТА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ	31
ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫМ СТРАНЕ	30
ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ НЕЗАВИСИМО, ДЕЙСТВОВАТЬ ПО-СВОЕМУ	25
ВОЗМОЖНОСТЬ ИМЕТЬ СВОБОДНЫЙ ГРАФИК РАБОТЫ	23
ВЫСОКАЯ ЗАРПЛАТА	17
НОВОЕ, СВЯЗАННОЕ С РИСКОМ ДЕЛО	15

\* Так как респонденты могли выбирать несколько вариантов ответов, сумма процентного соотношения респондентов не равна 100%.

В то же время результаты исследования приоритетов студентов высших учебных заведений, входящих в топ-25, при выборе работы отличаются. Исследование было проведено агентством Changellenge в декабре 2018 – марте 2019 г. в рамках премии «Changellenge Best Company Award 2019». Практически половина опрошенных студентов ведущих вузов России

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

рассчитывают уже на первом месте работы получать достаточно высокий доход. По данным агентства в период оплачиваемой стажировки студенты готовы получать доход 20-30 тысяч рублей, а на постоянном месте работы респонденты рассчитывают, в среднем, на доход 75 тысяч рублей. Практически 1/3 выпускников ведущих высших учебных заведений интересуются возможностью строить собственную карьеру за рубежом.

Результаты исследования приоритетов студентов высших учебных заведений, входящих в топ-25, при выборе работы:

ФАКТОРЫ ВЫБОРА РАБОТЫ	% РЕСПОНДЕНТОВ, ОТМЕТИВШИХ ВЫСОКУЮ ЗНАЧИМОСТЬ ФАКТОРА
ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА	49
ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	47
ВОЗМОЖНОСТЬ СТРОИТЬ КАРЬЕРУ ЗА РУБЕЖОМ	35
ГИБКИЙ ГРАФИК РАБОТЫ	34
СМЫСЛ И ЦЕННОСТЬ РАБОТЫ	27
БАЛАНС РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ	20
БЫСТРЫЙ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ	19
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	18

\* Так как респонденты могли выбирать несколько вариантов ответов, сумма процентного соотношения респондентов не равна 100%.

### Структура и содержание учебного курса «Старт твоей карьеры»

	ТЕМА ЗАНЯТИЯ	КОЛИЧЕСТВО АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ

1	ПОНЯТИЕ И ВИДЫ КАРЬЕРЫ	2
2	ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН И ЗОН РАЗВИТИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ КУРСА (ПРИ ПОМОЩИ ТЕСТИРОВАНИЯ)	3
3	ДОСТИЖЕНИЯ	2
4	ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА	2
5	ПОНЯТИЕ «КОМПЕТЕНЦИЯ». КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО	3
6	СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ И СОПРОВОДИТЕЛЬНОГО ПИСЬМА	3
7	КАНАЛЫ ПОИСКА РАБОТЫ	4
8	ПРАВИЛА УСПЕШНОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ	3
9	АДАПТАЦИЯ НА РАБОТЕ	1,5
10	РАЗРАБОТКА ЛИЧНОГО КАРЬЕРНОГО ПЛАНА (НА КРАТКОСРОЧНУЮ ЛИБО СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ)	2
11	РЕСУРСЫ (ВИДЫ РЕСУРСОВ, ВЗАИМНАЯ КОНВЕРТАЦИЯ РЕСУРСОВ)	2,5

### 1 занятие. Тема «Карьера». Тестирование.

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ВЕДУЩЕГО КУРСА	
ЗНАКОМСТВО	УПРАЖНЕНИЕ. СБОР ОЖИДАНИЙ СЛУШАТЕЛЕЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ОБУЧЕНИЯ

ИНФОРМИРОВАНИЕ СЛУШАТЕЛЕЙ О ЦЕЛЯХ И ОСНОВНЫХ ТЕМАХ КУРСА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ЗАДАНИЕ: «МОИ АССОЦИИ СО СЛОВОМ «КАРЬЕРА»»	ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УПРАЖНЕНИЕ, ОБСУЖДЕНИЕ
«ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕХ В КАРЬЕРЕ»	ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
ВИДЫ КАРЬЕРЫ	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
«КАК ПОНЯТЬ СВОИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ?»	ИНТЕРАКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ОКНО ДЖОХАРИ	ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УПРАЖНЕНИЕ
ПРОХОЖДЕНИЕ ТЕСТИРОВАНИЯ УЧАСТНИКАМИ КУРСА (ТЕСТ ХОЛЛАНДА, МВТИ)	ИНСТРУКТИРОВАНИЕ ВЕДУЩИМ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВ, САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СЛУШАТЕЛЕЙ

**2 занятие. Темы: «Компетенции», «Достижения».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ОЗНАКОМЛЕНИЕ СЛУШАТЕЛЕЙ С КРАТКИМИ ОТЧЕТАМИ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОХОЖДЕНИЯ ТЕСТИРОВАНИЯ (ЗАРАНЕЕ ПОДГОТОВЛЕННЫМИ ВЕДУЩИМ КУРСА)	САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ОЗНАКОМЛЕНИЕ СЛУШАТЕЛЕЙ, ОТВЕТЫ ВЕДУЩЕГО НА ВОПРОСЫ
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «КОМПЕТЕНЦИЯ». ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ И УСПЕШНОСТИ В КОНКРЕТНОМ НАПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРАХ)	ИНТЕРАКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ОПРЕДЕЛЕНИЕ СВОИХ СИЛЬНЫХ КАЧЕСТВ И КОМПЕТЕНЦИЙ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ, КОТОРЫЕ ВАЖНО РАЗВИВАТЬ	САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СЛУШАТЕЛЕЙ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ. ОБСУЖДЕНИЕ ЗАДАНИЯ
ЗАДАНИЕ: «ПОДЕЛИСЬ СВОИМ ДОСТИЖЕНИЕМ»	ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ
ФОРМУЛА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЯ	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
СИТУАЦИИ, В КОТОРЫХ ВАЖНО ГОВОРИТЬ О СВОИХ ДОСТИЖЕНИЯХ	ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: ПОДГОТОВИТЬ РАССКАЗ О КАКОМ-ЛИБО ЧЕЛОВЕКЕ (ИЗВЕСТНАЯ ПЕРСОНА ЛИБО ЗНАЧИМАЯ ДЛЯ ВАС ПЕРСОНА), ДОСТИЖЕНИЯ КОТОРОГО В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ ВЫ СЧИТАЕТЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ	
--	--

**3 занятие. Темы: «Тенденции рынка труда», «Компетенции будущего».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ДОСТИЖЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ ИЗВЕСТНЫХ (ЛИБО ЗНАЧИМЫХ) ЛЮДЕЙ	ОБСУЖДЕНИЕ ДОМАШНЕГО ЗАДАНИЯ, СООБЩЕНИЯ СЛУШАТЕЛЕЙ НА ПОДГОТОВЛЕННУЮ ТЕМУ
ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА ТРУДА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО.
КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО, ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
ВОЗМОЖНЫЕ СПОСОБЫ И МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩЕГО	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО, ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
ЗАДАНИЕ: «КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО Я БУДУ РАЗВИВАТЬ У СЕБЯ?»	САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ
АНАЛИЗ СОБСТВЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НА РЫНКЕ ТРУДА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО

**4 занятие. Темы: «Резюме, сопроводительное письмо», «Каналы поиска работы».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ «ПРОДАЮЩЕГО» РЕЗЮМЕ	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
РАЗБОР ВОЗМОЖНЫХ ОШИБОК ПРИ СОСТАВЛЕНИИ РЕЗЮМЕ (НА КОНКРЕТНЫХ ПРИМЕРАХ)	ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
СОСТАВЛЕНИЕ СОПРОВОДИТЕЛЬНОГО ПИСЬМА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
КАНАЛЫ ПОИСКА РАБОТЫ	ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
ПОИСК РАБОТЫ ПРИ ПОМОЩИ НЕТВОРКИНГА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО

РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ НЕ-ТВОРКИНГА. ПРАВИЛА КОРОТКОГО СООБЩЕНИЯ О СЕБЕ, ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СЕБЯ И «ЗНАКОМСТВО» С УЧАСТНИКАМИ ГРУППЫ	ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ
ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: ПОДГОТОВИТЬ РЕЗЮМЕ, ПРИСЛАТЬ ВЕДУЩЕМУ НА ЭЛЕКТРОННУЮ ПОЧТУ	

**5 занятие. Продолжение темы «Каналы поиска работы», тема «Правила успешного собеседования».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ПОИСК РАБОТЫ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ – РЕСУРСЫ (САЙТ НН, САЙТЫ КОМПАНИЙ, СТРАНИЦЫ КОМПАНИЙ В СОЦ. СЕТЯХ)	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ПОДГОТОВЛЕННЫМ СЛУШАТЕЛЯМИ РЕЗЮМЕ	РЕКОМЕНДАЦИИ ВЕДУЩЕГО ПО РЕЗЮМЕ ТЕХ СЛУШАТЕЛЕЙ, КТО ПРОЯВИЛ ГОТОВНОСТЬ ОБСУЖДАТЬ РЕЗЮМЕ В ГРУППЕ. РЕЗЮМЕ ОСТАЛЬНЫХ СЛУШАТЕЛЕЙ ВЕДУЩИЙ ОБСУЖДАЕТ ИНДИВИДУАЛЬНО ВО ВНЕАУДИТОРНОЕ ВРЕМ
ПРАВИЛА ПРОХОЖДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ: - ИМИДЖ СОИСКАТЕЛЯ; - ОБЩАЯ ЛИНИЯ ПОВЕДЕНИЯ; - ОТВЕТЫ НА ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ ВОПРОСЫ; - РАССКАЗ О КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ ПО МОДЕЛИ STAR; - ОТВЕТЫ НА «НЕУДОБНЫЕ ВОПРОСЫ» (ПО ПОВОДУ ОШИБОК И СЛАБЫХ СТОРОН); - ВОПРОСЫ СО СТОРОНЫ СОИСКАТЕЛЯ; - ОБСУЖДЕНИЕ ДОХОДА; - ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО - ДОГОВОРЕННОСТИ ПО ПОВОДУ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: ПОДГОТОВИТЬ РАССКАЗ О СЕБЕ ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ НА 3 МИНУТЫ. ПОДГОТОВИТЬ ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ, КОТОРАЯ БЫЛА РЕШЕНА, ПО МОДЕЛИ STAR	
--	--

**6 занятие. Темы «Адаптация на работе», «Личный карьерный план».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УСПЕШНОСТЬ ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА	РАБОТА В КОМАНДАХ, ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ С РУКОВОДИТЕЛЕМ И КОЛЛЕГАМИ	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ПРИЕМЫ СНЯТИЯ СТРЕССА (ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ)	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УПРАЖНЕНИЕ
ПОСТРОЕНИЕ ЛИЧНОГО КАРЬЕРНОГО ПЛАНА	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ФОРМУЛИРОВАНИЕ КАРЬЕРНЫХ ЦЕЛЕЙ ПО SMART	ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
СОСТАВЛЕНИЕ ЛИЧНОГО КАРЬЕРНОГО ПЛАНА	САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СЛУШАТЕЛЕЙ С РАБОЧЕЙ ТЕТРАДЬЮ

**7 занятие. Темы «Обобщение пройденного», «Ресурсы для достижения карьерных целей».**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЯ	ВИДЫ АКТИВНОСТИ
ВИДЫ РЕСУРСОВ (ВРЕМЯ, ДЕНЬГИ, СВЯЗИ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ) И ИХ ВЗАИМНАЯ КОНВЕРТАЦИЯ	ИНТЕРАКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ВНЕШНИЕ РЕСУРСЫ (ВОЗМОЖНОСТИ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ, НЕТВОРКИНГ)	ИНТЕРАКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО
ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ (ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА, КОМПЕТЕНЦИИ, НАВЫКИ)	ИНТЕРАКТИВНАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЕДУЩЕГО

«ПУТЕШЕСТВИЕ В БУДУЩЕЕ»	ИНДИВИДУАЛЬНОЕ УПРАЖНЕНИЕ
ОБОБЩЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО. ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СЛУШАТЕЛЕЙ КУРСА	

Разработанный мной курс «Старт твоей карьеры» включает большинство тем, волнующих студентов и выпускников вузов при поиске работы. Курс предполагает переключение слушателей с одного вида деятельности на другой (презентации ведущего, групповые дискуссии, индивидуальные и групповые упражнения), что соответствует потребностям выбранной возрастной категории слушателей.

Курс «Старт твоей карьеры» может стать частью программы сопровождения по планированию карьеры в высших учебных заведениях. Проводить курс могут как приглашенные внешние карьерные консультанты, так и консультанты Центров развития карьеры при вузах.

#### Справка о спикере:

Александрова Анна — социальный психолог, карьерный консультант, специалист по оценке персонала. Стаж работы в сфере HR — 16 лет, в том числе 13 лет — в Департаменте по работе с персоналом банка топ — 3.

В дополнение к курсу «Старт твоей карьеры» можно предложить слушателям курса индивидуальную консультацию.

В качестве продолжения курса целесообразно разработать коммуникативный тренинг, направленный на развитие навыков уверенной самопрезентации и подготовку к собеседованию.

Действующие программы сопровождения по планированию карьеры для студентов и выпускников могут стать дополнительным фактором, влияющим на выбор вуза абитуриентами.

Аналогичные курсы целесообразно проводить практически во всех учебных заведениях.

**\*Анна Александрова**

Эксклюзивно для 



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

**«Золотая карьера»  
руководителя. Карьерное  
консультирование как  
метод достижения  
взаимовыгодного  
сотрудничества: миф  
или реальность?**



*Валерия Гусарова*



Вопросы карьерного роста, построения карьеры всегда были важны особенно для тех, кто ставит себе целью стать руководителем и занять положение в обществе. В научной литературе и в реальной практике много известно и описано инструментов, которые помогают расти молодым, начинающим менеджерам (оценка персонала, программы и инструменты саморазвития, кадровый резерв и т.д.).

Однако, что делать зрелым руководителям? Какие шаги предпринимать, как перейти к экспертной карьере? Для руководителей старше 40 лет наступает время «золотой» карьеры, когда большинство карьерных шагов осознанные, а эффект максимален с точки зрения достижения результатов и получения вознаграждения. Однако, по ряду причин, построение карьерной траектории для руководителей в возрасте 40-60 лет становится важной темой в обсуждении с карьерным консультантом, особенно при обсуждении насколько совпадают интересы компании и сотрудника.

В своей теории Дональд Сьюпер выделяет несколько этапов построения карьеры, и каждый из них характеризуется своими потребностями, особенностями и карьерными кризисами. До 45 лет происходит рост профессионализма и продвижение по карьерной лест-

нице, затем основные действия руководителей направлены на закрепление достигнутых результатов. В это время руководитель достигает вершин уверенности, получает заслуженное уважение, он активен, готов делиться экспертизой, заинтересован в передаче своих знаний и опыта для укрепления авторитета и построения экспертной карьеры. Все благополучно: в карьере, в семье, в личном самоощущении, но финансовый вопрос и создание «подушки безопасности» на будущее волнует многих. Ведь следующий период с 60 лет характеризуется лишь частичным участием в профессиональной жизни, обычно, в форме наблюдения за работой других сотрудников, и нужно спланировать и осознанно подготовиться к новой роли – стать ментором или наставником, проводить семинары и лекции, обучать молодежь, готовить преемника, освоить роли, в которых важна именно экспертиза и опыт руководителя.

Часто компании рассматривают зрелых руководителей только с текущей позиции и интересов работодателя, не видят потенциала и будущих перспектив занятости возрастных сотрудников в организации. На это есть несколько причин, но основные связаны с кризисами, которые переживает руководитель.

После 40 лет у руководителей наступает кризис переоценки ценностей, своих возможностей. Появляются страхи: страх не справиться с нагрузками, часто это связано с ухудшением здоровья, или страх потери перспектив развития, и тогда приоритетом становится усиление занятости на работе, в ущерб отдыху, семье. Или, наоборот, работа становится не важным элементом жизни, а фокус внима-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ния смещается на чрезмерную заботу о семье, здоровье, материальном благополучии. Или в непреодолимом желании сохранить статус-кво руководитель противодействует изменениям, не желает расставаться с атрибутами власти и статуса.

В возрасте 48-50 лет у руководителей наступает вторая волна кризиса. Руководители делают акцент на изменении других. Частично это связано с тем, что снижается удовлетворенность в управленческой деятельности, резко снижается потребность в саморазвитии, часто снижается самооценка, меняется отношение к себе, к своим достижениям, и руководитель старается поднять себе самооценку за счет сотрудников, используя принижения, обесценивание достижений других и негативную обратную связь.

Определить, что руководитель в кризисе можно по таким признакам:

1. Часто говорит о прошлом, а не о будущем;
2. Сужается сфера жизненных интересов;
3. Появляется нечувствительность к собственным недостаткам;
4. Все чаще вместо проактивной позиции выступает пассивность и консерватизм, нежелание менять ситуацию и противодействие изменениям.

Преодолеть кризисные явления можно. Необходимо менять профессиональные установ-

ки, менять активность, расширять свои знания, строить карьеру эксперта, обучать, выходить консультантом для новых организаций, читать лекции – то есть быть востребованным, важным, нужным, обучать сотрудников без подавления.

В силу разных причин, в том числе и профессионального выгорания, потенциал некоторых возрастных руководителей не рассматривается с точки зрения перспектив карьерного роста, что обуславливает в ряде случаев поиск профессионального развития в других компаниях.

Карьерное консультирование позволяет не только сохранить руководителям профессиональное положение, но и повысить эффективность их работы, лояльность к компании, а также обеспечить экспертную передачу знаний и опыта.

Работа с карьерным консультантом помогает снизить риск невыполнения планов развития за счет прокачки формулировок целей и критериев достижения, правильной организации времени, усиления мотивации, подбора правильных методов и ресурсов, а также помощи в организации системы контроля достижения целей и промежуточного контроля результатов.

Организации должны быть заинтересованы в реализации потенциала руководителя, ведь это обеспечивает приверженность его самого и лояльность всей команды, вовлеченность в рабочие процессы, мотивацию на достижения, снижает текучку ценных кадров организации и минимизирует риск влияния неэффективных



стилей поведения. Организации, которые осознают важность управления деловой карьерой зрелых руководителей, делают важный шаг на пути к собственному процветанию.

Именно в таких условиях высокую значимость приобретает роль карьерного консультанта в организации, возрастает его влияние на планирование карьеры опытного руководителя. Разговор о карьере дает возможность учесть все индивидуальные особенности, интересы и возможности руководителя, а также снизить риск влияния негативных установок и неэффективных стилей поведения.

Сопровождение всего процесса построения карьерного плана позволяет снизить разрыв между теми запросами и желаниями, которые есть у руководителей, и получить максимум возможностей от взаимодействия с организацией.

Акцент в стратегии построения карьеры зрелых руководителей ставится на 3 основных фактора:

1) Формирование личного ценностного предложения и соотнесение его и стратегических целей компании;

2) Карьерный план на ближайшие 3 года;

3) Создание ИПР (Индивидуальный план развития).

В рамках индивидуальной карьерной консультации на основе полученной информации формулируется основной запрос, выстраива-

ется стратегия и динамика работы, формируется позитивный образ будущего. Результаты предварительной оценки (результаты тестов, ассессмента, оценки 360) позволяют не только создать базу данных по каждому руководителю, но и сравнить и объединить данные по команде в целом, помогают создать общее видение силы команды руководителей и общие сложности, которые можно решить как в индивидуальной, так и в групповой работе.

Важными вопросами для многих становятся такие темы:

- Создание личного бренда, определение уникальных преимуществ, которые выделяют руководителя среди других и соответствуют ожиданиям компании, личное позиционирование;

- Использование различных каналов коммуникации для донесения ключевой информации о личном бренде и ценности;

- Формирование нового окружения как внутри компании, так и за ее пределами;

- Акцентирование внимания на балансе личной жизни и работы, фокус на здоровье и ресурсное состояние;

- Введение в привычку различных действий, направленных на передачу экспертизы, на обучение и наставничество молодых сотрудников, на выход в качестве экспертного спикера на различных мероприятиях и так далее;



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

· Отслеживание рисков снижения эффективности работы, эмоционального выгорания или кризисного состояния.

В заключение хочется отметить, что управление карьерой позволяет определить оптимальный путь совершенствования моделей поведения руководителя, полностью раскрыть потенциал руководителя и достичь преданности интересам организации. Для зрелых руководителей важно учитывать не только вопросы текущей позиции, но и построение экспертной карьеры, позволяющей подготовиться к щадящему выходу на пенсию. Согласованность личных карьерных целей с целями организации является важным условием успеха в управленческой карьере. Данный процесс влияет не только на прогноз, рост профессионального потенциала компании и внешний рост компании на рынке, но и затрагивает такие важные вопросы, как повышение эффективности работы, лояльность сотрудников, удовлетворенность персонала работой в организации, управление знаниями и передача опыта и экспертизы ру-

ководителей, формирует корпоративную культуру профессионального развития и карьерного роста.

Карьерные консультации позволяют усилить ценностное предложение работодателя, укрепить уверенность руководителей в завтрашнем дне и повысить вовлеченность в бизнес-процессы организации и собственное развитие.

Подводя итоги, можно утверждать, что консультации по карьере, разовые или регулярные, отдельные или включенные в различные проекты оценки и развития персонала, позволяют правильно построить взаимовыгодное сотрудничество организации и сотрудников.

**\*Валерия Гусарова**

Эксклюзивно для 

**Справка о спикере:**

Гусарова Валерия - эксперт в области профессионального развития и карьерного роста. Бизнес-тренер, коуч, сертификат Business Coach Leadership University по программе «Мастер Бизнес Коуч», консультант по карьерным вопросам. Опыт работы в крупных международных компаниях в области оценки компетенций и развития потенциала. Автор книг «Эмоциональные продажи», «Управление продажами на территории».



 приглашает HR-практиков, у кого есть интересный опыт и знания поделиться мыслями о секретах и технологиях бизнеса по теме журнала. Пишите нам – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)

**Новый взгляд на  
адаптацию или  
особенности карьерного  
консультирования в период  
адаптации клиента на  
новом месте работы**



*Ольга Петрова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



давайте поговорим еще раз об адаптации! Казалось бы, зачем опять затрагивать вдоль и поперек изученную тему, ведь с адаптацией персонала сталкивается каждая компания и каждый вновь принятый в нее сотрудник. И уже давно почти в любой компании адаптация стала абсолютно стандартной HR-процедурой: познакомил с людьми, с процедурами, с задачами, через неделю, месяц и три месяца взял обратную связь у новичка, его руководителя и коллег, вот и вся адаптация. И все же, практика показывает, что в этих простых шагах есть много нюансов и тонкостей, не учитывая которые компания может потерять ценного сотрудника, на поиск и первичное обучение которого потратились значительные силы и средства, а сотрудник может получить серьезный стресс и не «прижиться» в компании.

С другой стороны, в реалиях современного мира вопрос успешного трудоустройства и закрепления позиций работника на новом месте работы является очень актуальным. Именно с момента устройства на работу начинается самый ответственный период, от которого зависит успешное прохождение испытательного срока, а также укрепление и определение своего влияния и места в структуре компании в долгосрочной перспективе. Причем этот период является сложным для любого специалиста: и вчерашнего выпускника вуза, и зрелого профессионала.

Мне за свою профессиональную карьеру посчастливилось работать HR-директором в крупных и достаточно известных компаниях, с разной корпоративной культурой. Где-то я выстраивала систему адаптации с самого начала, где-то мы с коллегами совершенствовали уже существующую программу адаптации. И вот что интересно, после прохождения годичного обучения по курсу карьерного консультирования, я стала по-другому смотреть на различные HR-процессы, они стали намного многограннее для меня. А успешный опыт работы HR-директором мне очень помогает в работе с клиентами в качестве карьерного консультанта.

Карьерное консультирование в период адаптации – тема мало исследованная, относительно новая, особенно со стороны внешних независимых консультантов. Тема, предполагающая внести практичность и пользу в дальнейшем планировании карьеры клиента. Основная масса запросов от клиентов на карьерное консультирование больше сконцентрирована на поиске работы.

Но в последнее время все чаще возникает потребность у клиентов на сопровождение их в период испытательного срока на новом месте работы. То есть работники сами понимают важность данного периода становления их как специалистов в новых условиях, в их поддержке и правильном выстраивании отношений и прибегают к помощи независимых консультантов.

Вот я и решила поделиться с вами своими наблюдениями в работе с такими клиентами и еще раз раскрыть тему «Адаптация персонала» немного с другой стороны, со стороны карьер-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



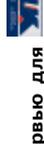
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



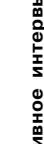
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ного консультанта. Познакомить вас с теми важными аспектами и нюансами, учитывая которые можно помочь новичку и компании прийти к успешному результату. А как показывает практика, индивидуальный подход к данной максимально успешной интеграции сотрудника в компанию, раскрытию заложенного потенциала, отвечающего целям и стратегии компании, а также пониманию своих способностей в целях наработки репутации квалифицированного специалиста.

В современной трактовке профессиональная адаптация – это процесс активного приспособления человека к новой среде, знакомство с деятельностью организации, особенностями производства, включения в коммуникативные сети, знакомство с корпоративной культурой и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

В данном случае сотрудник интегрируется в новую систему социально-психологических и трудовых отношений внутри организации, знакомится с новыми для него нормами и ценностями коллектива и компании в целом, вынужден подстраивать свою индивидуальную позицию под цели и задачи команды.

При приеме на работу новый сотрудник имеет свое видение о том, как следует вливаться в коллектив и изучать рабочее пространство. Новичок будет выстраивать свое взаимодействие с коллективом, исходя из собственной системы ценностей и мотиваций, особенностей темперамента. Но и организация представляет собой сложившуюся систему с устоявшимися традициями, целями, корпоративной культурой

и средствами коммуникации. Процесс взаимодействия этих двух сторон и называется профессиональной адаптацией.

По сути, процесс адаптации человека на новом рабочем месте включает в себя два фактора: это, собственно, профессиональная адаптация и социально-психологическая. Профессиональная адаптация заключается в уровне владения навыками и умениями, в формировании личностных качеств, а также в развитии положительного отношения к труду. Социально-психологическая адаптация происходит в процессе изучения социально-психологических особенностей организации, на этапе вхождения в сложившуюся систему отношений. Новый сотрудник начинает понимать структуру компании, знакомится с регламентами и другими внутренними документами организации, с принятыми традициями и принципами развития персонала, а также кодексом корпоративной культуры.

В рамках организации адаптация сотрудников является одной из ключевых функций в работе специалиста по работе с персоналом. Процесс адаптации распространяется не только на новых сотрудников (первичная адаптация), но и на сотрудников, меняющих должность внутри одной организации (вторичная адаптация).

Управление адаптацией становится одной из ключевых задач в процессе управления организацией. Уже сейчас во многих организациях есть должности HR-специалистов по адаптации персонала. Успешное управление адаптацией обеспечивает организации оптимизацию за-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

трат на персонал, уменьшает время простоя и уровень стресса у сотрудника, а также позволяет с большей вероятностью повысить эффективность его профессиональной деятельности.

С момента приема в организацию и с начала своей деятельности в ней, человек погружается в свою функциональную роль, разбирается в аспектах: что от него ждут, как работать эффективнее, с кем и каким образом общаться в процессе работы. На этом этапе сотрудник учится расставлять правильные акценты при выполнении работы в зависимости от того, что считается в организации более приоритетным, что войдет в оценку качества его работы.

Также человек учится в организации выполнять формально-процедурные действия (заполнение различных внутренних документов, оформление писем, назначение и проведение совещаний, приход и уход с работы и т.п.).

И наконец, человек учится правильно вписываться в структуру компании. Он узнает о существующих нормах, ценностях и неформально сложившихся группах по интересам, понимает, как правильно вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя границы в общении с разными коллегами. Тогда же он начинает решать свои собственные задачи, учится идти к своим целям, выстраивать карьеру и добиваться определенных поощрений и вознаграждений. Сотрудник с низкой мотивацией будет, наоборот, подмечать у других, как избегать ответственности, когда можно использовать время для личных целей и при этом создавать видимость работы.

Столь большая работа, возложенная на человека в стрессовой ситуации, может пагубно воздействовать на нового сотрудника, а также впоследствии отразится на его психоэмоциональном фоне. Для формирования более комфортного входа в условия новой среды сотруднику, безусловно, необходима поддержка специалиста.

Помочь новому сотруднику во время периода адаптации может как внутренний HR-специалист компании, так и независимый карьерный консультант. Рассмотрим их принципиальные различия.

#### Сравнение функционала внутреннего консультанта и сотрудника независимого карьерного консультирования

КРИТЕРИЙ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ	ВНУТРЕННЕЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	ВНЕШНЕЕ КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
ЗНАНИЕ КОМПАНИИ И ПЕРСОНАЛА	ЗНАЕТ КОМПАНИЮ ИЗНУТРИ, МОЖЕТ ДАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ЦЕННОСТЯХ КОМПАНИИ, РАССТАНОВКАХ ПОЛИТИЧЕСКИХ СИЛ И ТРАДИЦИЯХ	ВЛАДЕЕТ ИНФОРМАЦИЕЙ О ЦЕННОСТЯХ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ О ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ КАЧЕСТВАХ ДЛЯ СОТРУДНИКА. НЕ ВЛАДЕЕТ ИНФОРМАЦИЕЙ О ПОЛИТИЧЕСКОМ РАСКЛАДЕ СИЛ, ПОЛИТИЧЕСКОМ ВЕСЕ КЛЮЧЕВЫХ ПЕРСОН
УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ КЛИЕНТА	КЛИЕНТ МОЖЕТ ПЕРЕЖИВАТЬ О РАСПРОСТРАНЕНИИ ЕГО ЛИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ В КОЛЛЕКТИВЕ КОМПАНИИ	КЛИЕНТ МОЖЕТ БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ОТКРЫТ И ОБСУЖДАТЬ ВСЕ ВОЛНУЮЩИЕ ЕГО ТЕМЫ, НЕ БОЯСЯ ЗА ПОСЛЕДСТВИЯ

НАПРАВЛЕН-НОСТЬ РАБОТЫ	НА ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ	НА ФОРМИРОВАНИЕ КОМФОРТНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ
ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТА	СУБЪЕКТИВНАЯ, ПЕРЕНОС СВОЕЙ ПОЗИЦИИ НА КЛИЕНТА, НА СВОИ ВИДЕНИЯ СИТУАЦИИ ИЗ-ЗА ВКЛЮЧЕННОСТИ В КОНТЕКСТ И СИСТЕМУ ОТНОШЕНИЙ КОМПАНИИ	ОБЪЕКТИВНАЯ, НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА
ОКАЗАНИЕ ПОДДЕРЖКИ	ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА – ВНЕШНЯЯ РЕФЕРЕНЦИЯ	ИНДИВИДУАЛЬНО – ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА, ПОЛНОЦЕННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
ЗАВИСИМОСТЬ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ	СПЕЦИАЛИСТ ЗАВИСИМ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ	СПЕЦИАЛИСТ НЕЗАВИСИМ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ
КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА	ОКАЗАНИЕ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКУ В РАМКАХ СВОИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ	ОКАЗАНИЕ ВСЕСТОРОННЕЙ ОБЪЕКТИВНОЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ КЛИЕНТУ
СОНАСТРАИВАЕМОСТЬ	СОНАСТРАИВАЕМОСТЬ НА СОТРУДНИКА С УЧЕТОМ ВНУТРЕННЕЙ СИТУАЦИИ В ЦЕЛОМ	СОНАСТРАИВАЕМОСТЬ С УЧЕТОМ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ КЛИЕНТА
ОКНО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	СОТРУДНИК - СОТРУДНИК	КЛИЕНТ - КОНСУЛЬТАНТ

Проанализировав данную таблицу, можно сказать, что есть свои преимущества и сложности у внутреннего и внешнего консультанта.

В вопросе конфиденциальности и независимости оценки большим преимуществом обладает внешний карьерный консультант. Внутренний консультант компании, функции

которого пока чаще всего выполняет сотрудник HR-отдела, может быть зависим и необъективным в своих выводах и следовать общему впечатлению или взгляду непосредственного руководителя нового сотрудника, в силу включенности в контекст и систему внутрикорпоративных отношений. Может нарушаться конфиденциальность. При работе с внешним консультантом степень соблюдения конфиденциальности объективно выше.

В вопросе интеграции в специфику корпоративной культуры внутренний консультант обладает большей экспертизой относительно особенностей культуры политических влияний в компании. Внутренний консультант может быстрее адаптировать сотрудника к ее культурным особенностям. Внешний консультант будет уступать внутреннему консультанту в вопросе интеграции в культурный аспект компании. Внешнему консультанту потребуется больше времени на сбор инсайдерской информации.

Относительно полноты сопровождения и помощи в адаптационный период необходимо обратить внимание на различия ключевых задач внутреннего и внешнего специалиста. В то время как внутренний специалист имеет дело лишь с оказанием поддержки сотруднику в рамках своих компетенций и целей компании, специалист независимого карьерного консультирования оказывает всестороннюю объективную и профессиональную поддержку. Внешний консультант обладает, как правило, более высокой квалификацией, использует больше инструментов для поддержки клиента в адаптационный период.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Далее рассмотрим четыре основных ключевых аспекта успешной адаптации нового сотрудника, сформируем условный чек-лист, по которому специалист и клиент смогут пройти каждую ступень адаптации. Для заполнения данного чек-листа клиенту рекомендовано записывать свои позитивные и негативные моменты в дневник в бумажном или в цифровом формате. Карьерному специалисту необходимо проводить запросы у клиента с точным описанием позитивных или негативных аспектов. При выявлении каких-либо негативных аспектов в работе специалиста должна быть определена дополнительная стратегия работы, направленная на решение данных моментов.

Рассмотрим каждый аспект адаптации в отдельности и сформируем для них ряд рекомендаций.

#### 1. Профессионально-трудова́я адаптация

В данном случае стресс у клиентов может возникнуть, если изначально на момент получения задач не были «сверены координаты», не определен образ результата, не оговорен контрактинг с руководителем, в котором проговариваются ожидания на испытательный срок. Бывает, что сотрудник выполнил задачи испытательного срока, доволен, но у руководителя были другие ожидания от деятельности клиента, руководителя интересовали другие приоритеты и глубина проработки определенных задач.

На самом деле «на входе» в компанию почти никто из руководителей не любит долго оставаться на конкретизации задач. Причины

к этому могут быть разные – недостаток времени у руководителя, визионерское видение задач в целом, «широкими мазками», но не в деталях. А работник-новичок в первый момент может просто не понять видение руководителя, побояться его уточнить. А это приводит к тому, что у нового сотрудника ближе к завершению испытательного срока начинает возрастать тревога, может возникнуть стресс, т.к. клиент начинает сомневаться, сделал ли он именно то, что хотел руководитель на самом деле.

В данном случае необходимо корректно добиться необходимой информации, даже если со стороны начальника будет сопротивление. Здесь важна некая психологическая устойчивость и настойчивость в достижении результата – сверка координат, определение ожиданий от итогов, подтверждение ЛПР (лицо, принимающее решение), что сотрудник правильно понял то, что от него ждут в итоге. Если этого не сделать, то велика вероятность того, что будут выполнены не те приоритеты, и к завершению испытательного срока будет стресс, т.к. время потеряно, работа велась не в том направлении. Все это в итоге может привести к неуспешной адаптации.

Именно в начале, на входе в компанию, когда клиент не осуществил правильный контрактинг, таится причина неуспешной адаптации.

В данном случае сотруднику необходимо получать регулярную обратную связь у руководителя, тем самым регулярно «сверять координаты», понимая и подтверждая у руководителя правильность выполнения приоритетов. Также необходимо проводить объемную ревизию

своих текущих «маленьких» результатов – для готовности ответить на вопрос «что ты сделал за эти 2 месяца», фиксируя промежуточные результаты своей деятельности.

Есть такие клиенты, которые готовы поделиться только своими грандиозными результатами, а маленькие результаты они не фиксируют, т.к. считают это не интересным. Но в данном случае «маленькие результаты» это основа самооценки клиента и основа базиса их успешности в данный период.

Еще один важный момент на этом этапе, от которого зависит успех адаптации – это умение на входе, в контрактинге с руководителем попросить наибольшее количество ресурсов для выполнения задач: людей, информацию, время и т.д. Чтобы не решать сложные задачи только за счет своих личных ресурсов, а уметь опираться на внешние ресурсы, используя разумную альтернативу, тем самым нивелируя вероятность потенциального стресса от перегрузки.

## 2. Социально-коммуникативная адаптация

Человек, приходя в новую компанию, должен интегрироваться в имеющуюся систему социально-коммуникативных отношений. И аспект этих отношений с руководителем является самым главным. На рис. 1 представлены основные каналы связи сотрудника, где ключевым каналом является коммуникация «Сотрудник – Руководитель».

80% успеха сотрудника заключается в том, насколько хорошо удастся выстроить отноше-



РИС. 1 КАНАЛЫ СВЯЗИ СОТРУДНИКА

ния с руководителем. На самом деле, за трехмесячный период сложно добиться серьезных и значимых достижений, результатов. И при принятии решения об успешности прохождения испытательного периода руководители чаще всего опираются на некое первое впечатление, репутацию, внутренние ощущения о кандидате как о человеке. Проще говоря, интуитивно оцениваются взаимоотношения с коллегами – с кем клиент поладил за это время, а с кем нет. Значимый аспект заключается в том, что если клиент правильно выстроил взаимоотношения с непосредственным руководителем, то даже если какие-то задачи требуют корректировки или не были выполнены в срок, то этот аспект компенсируется доверительным отношением к клиенту со стороны руководителя.

Отношения с коллегами важны также, но здесь нужно учитывать, что они одновременно являются конкурентами и союзниками. Все равно департаменты в компании находятся в каких-то внутренних конфликтных ситуациях. Очень часто в практике бывает, что департамент финансов находится в противостояниях с остальными службами компании. Соответ-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ственно, подчиненные этих департаментов также находятся в состоянии внутреннего противостояния. Новичок должен понимать расстановку сил, с кем «дружим», с кем «не дружим» и, соответственно, он должен разложить всех стейкхолдеров на категории «конкуренты-сотрудники», чтобы случайно не ступить на чужую территорию, на интересы других авторитетных сил в компании.

### 3. Культурная адаптация.

В компаниях существует некий ценностный портрет среднестатистического человека компании. Бывает, что в компании уже прописаны 5 и более ведущих ценностей. Иногда они правдивы, иногда заявленные ценности идут вразрез с фактическими. Но бывает, что компания еще не описала корпоративные ценности и миссию, и тогда нужно составить этот ценностный портрет самому сотруднику-новичку вместе с консультантом. Для этого необходимо определить набор ведущих корпоративных ценностей, по которым живет компания. Если личные и корпоративные ценности не будут совпадать, то есть большой риск неуспешной интеграции сотрудника в будущем. Невозможно долго находится в состоянии конфликта на ценностном уровне с крупной системой. Система всегда сильнее отдельно взятого человека.

Много исследований на тему корпоративной культуры есть в работах Эдгара Шейна.

### 4. Индивидуально-личностная адаптация.

Здесь карьерному консультанту необходимо оценить состояние стресса клиента.

Важно уделить внимание физиологическим аспектам – полноценный сон, питание, фитнес. Обычно те клиенты, у которых заниженная самооценка, хотят много что сделать, но времени не хватает, и они начинают уделять меньше времени сну, семье, отдыху и, как следствие, через какой-то промежуток времени их физическое и психологическое состояние ухудшается, теряется мотивация работать и появляется желание покинуть компанию и искать новое место работы.

На этом этапе также было бы нелишним присутствие ментора. Например, человек пришел в сектор из другой индустрии, еще не успел адаптироваться и не имеет необходимой информации по какому-либо отраслевому аспекту работы. И может возникнуть ситуация, когда этот аспект нужно знать. При этом клиент иногда не может признаться в компании, что он не компетентен в каких то вопросах, не обладает в чем-то экспертизой, не знает, как решить какой-то вопрос. И тогда нужно как можно быстрее подтянуть недостающую экспертизу, взяв у менторов, экспертов рынка, потратив на это дополнительное количество времени.

Для успешной поддержки клиента карьерному консультанту необходимо и очень важно сверять этап личностной адаптации с другими аспектами адаптации и, особенно, с первым этапом профессионально-трудовой адаптации по соответствующему списку:

- Задачи на испытательный срок;
- Контрактинг (дорожная карта, сверка ожиданий клиента и его руководителя);

- Функционал (уровень профессионализма клиента, менторинг, необходимые ресурсы);
- Оценка результатов (объективная, самооценка);
- Обратная связь от руководителя (регулярная, в т.ч. промежуточная);
- Объемная ревизия деятельности клиента (фиксация в т.ч. «маленьких» результатов).

При самостоятельной подготовке клиенту важно проанализировать свою степень подготовленности по чек-листу, который состоит из вышеописанных 4 основных аспектов: адаптация профессионально-трудовая, адаптация социально-коммуникативная, адаптация культурная, адаптация личностная.

В итоге показателями успешной адаптации являются высокий социальный и профессиональный статус сотрудника, влившегося в новую среду, а также его психологическая удовлетворенность и организацией в целом, и ее наиболее важными элементами (например, удовлетворенность должностью и условиями,

содержанием задач, вознаграждением, коллективом).

Правильное применение технологий адаптации ведет к эффективному результату профессиональной деятельности не только конкретного работника, но и организации в целом. Более того, применение того же чек-листа может быть использовано клиентом для самостоятельной работы по оценке своей готовности к успешному прохождению испытательного срока и его защите.

В заключение хочется надеяться, что представленный выше чек-лист найдет широкое практическое применение и будет полезен не только карьерным консультантам, их клиентам, но и внутренним HR-службам, так как в успешной адаптации нового сотрудника заинтересованы все: и он сам, и коллектив, и компания в целом. Адаптация помогает достичь общей цели: максимально быстро обеспечить эффективность работы нового сотрудника и соотнести его потенциал с задачами организации.

**\*Ольга Петрова**

Эксклюзивно для 

**Справка о спикере:**

Петрова Ольга – Действующий корпоративный HRD, с 2014- н\вр – директор по развитию HR-направления, заместитель ген.директора по управлению персоналом УК «МедБизнесКонсалтинг» (биотехнологии, лабораторная диагностика, бренды «CMD» и «ЛабКвест»; успешная профессиональная карьера в области HR, HR-экспертиза в отрасли Биотехнологии, Медиа; управленческий стаж в бизнесе с 2007 года.

# Роль карьерных инструментов во взаимоотношениях между работодателем и сотрудницей, выходящей из отпуска по уходу за ребенком



Возвращение сотрудницы из отпуска по уходу за ребенком – это в большинстве случаев непростой процесс. И если его оставить бесконтрольным, то это однозначно отразится на качестве и продолжительности адаптационного периода. Может ли работодатель повлиять на этот процесс? Безусловно, да. И тут без понимания того, что запускает этот механизм адаптации не обойтись.

В своем исследовании проблемы я столкнулась с тремя наиболее частыми установками, на которые опирается работодатель, запуская процесс выхода на работу сотрудницы из отпуска по уходу за ребенком:

- «Приоритеты женщины изменились...». Это тот случай, когда работодатель изначально не видит в сотруднице перспективного работника,



*Анастасия  
Косульникова*

а имеет понимание того, что к работе будет халатное отношение, а возможно она скоро покинет компанию. С такой позицией затраты сил и времени на адаптацию для работодателя теряют всякий смысл.

- «Потеря профессиональных навыков в период отпуска по уходу за ребенком...». Не секрет, что скорость, с которой сегодня происходят изменения, измеряется не годами, а скорее месяцами. А если отсутствие в рабочем процессе длится год, три, пять? И тут опасения работодателя обоснованы. Включение в процесс будет не только длительным, психологически-сложным, но и технически отягощенным.

- «Долгий период адаптации к рабочему процессу...». Эта боль работодателя тоже обоснована – имея планы и четкие сроки их исполнения, сотрудник, который не вошел в рабочий процесс будет сильно влиять на результативность команды.

Используя инструменты карьерного консультирования в работе с сотрудницами после декрета, работодатель имеет все шансы:

- подготовиться к выходу на работу сотрудницы,
- сформировать видение дальнейшего развития,
- спланировать комфортный выход и адаптацию сотрудницы.

Какие инструменты можно предложить работодателю в каждом конкретном случае?

### «Приоритеты женщины изменились...»

Повлиять на убеждения работодателя о том, что у женщины изменились приоритеты, сложно. Но, понимая это, в силах работодателя помочь сотруднице увидеть возможные сложности совмещения карьеры и семьи. Тем самым, женщина, выходя на работу, будет заранее продумывать варианты поддержки, которые позволят не прерывать рабочий процесс.

Как вариант, я рекомендую инструмент «Колесо баланса» с такими секторами как:

- «Мое развитие». Насколько уверенно я себя чувствую? Что еще я могу сделать для того, чтобы мой выход был более комфортный?

- «Мое здоровье». Есть ли что-то, что я могу сделать заранее, чтобы не отвлекаться на это в начале рабочего процесса? Пройти диспансеризацию? Сделать все плановые осмотры?

- «Мой внешний вид». Что я могу сделать для повышения своей уверенности? Надо ли мне поработать над своим гардеробом? Могу ли я сделать что-то, что минимизирует мои временные затраты на сборы на работу?

- «Гигиенические факторы». Подходят ли для меня актуальные условия - дорога до работы, рабочий график, командировки, условия работы?

- «Ребенок». Есть ли кто-то, кто подстрахует в случае задержки на работе? Какие возможные варианты поддержки есть на период болезни ребенка?

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

- «Семья». Если в период отпуска по уходу за ребенком на женщину были возложены обязанности по оказанию поддержки родственникам (например, ведение бизнеса), то необходимо проговорить свой выход на работу и возможность дальнейшей поддержки. Возможно, просто отсутствие мамы дома может вызвать много недовольства от домочадцев – надо этот вопрос тоже проговорить.

- «Дом». Работа будет отнимать большую часть времени в течение дня. Могут ли мысли о домашних делах повлиять на мою результативность в рабочих процессах? Есть ли видение того, как облегчить свой быт?

- «Ожидания». Когда я думаю о рабочем процессе, какие чувства вызывают у меня эти мысли? Если бы была возможность не работать, воспользовались бы вы ей?

**«Потеря профессиональных навыков в период отпуска по уходу за ребенком...»**

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а для того, чтобы куда-то попасть надо бежать как минимум вдвое быстрее!» (К.) Алиса в стране чудес.

Эта фраза как нельзя лучше отображает позицию работодателя о том, что, находясь в отпуске по уходу за ребенком длительное время, женщина имеет очень большой пробел в профессиональной области. Безусловно, это при условии, что она не имела возможности/желания поддерживать свой профессиональный уровень иным, нежели рабочий процесс, способом. Кроме изменений, которые происходят в про-

фессиональной области, большие изменения происходят в самой компании – меняются ценности, обновляются цели, пересматриваются бизнес-процессы.

Действия работодателя в этом случае должны способствовать поднятию профессионального уровня у женщины, выходящей из отпуска по уходу за ребенком:

- за 6-3 месяцев до окончания отпуска по уходу за ребенком провести интервью с женщиной с целью понять актуальность ее знаний.

- помочь составить план по актуализации знаний, который будет зависеть от того, какой период времени отсутствовала сотрудница. Если речь идет о 6 месяцах, то будет достаточно дать рекомендации мониторить новости, касающиеся актуальной сферы деятельности, и обсуждать проблемы этой отрасли в профильных сообществах. Если же перерыв был более 6 месяцев, то помогут встречи с работающими коллегами, обучение, посещение профессиональных сообществ и волонтерство.

Задача работодателя - определить уровень профессиональной подготовки выходящей сотрудницы и задать вектор развития. Хорошим психологическим приемом в данной ситуации является указание 3 временных точек. Одна точка пусть обозначает Женщину 3 года назад – когда Она ушла в декрет. Поодаль от нее отметить другую точку – Женщина сейчас, в данный момент времени. И, наконец, на расстоянии от второй точки отметить третью – Женщина через 3 года. Мысленно вернуть Женщину в период до декрета – на точку 1, дать возможность вспом-

нить, что она умела и знала, как себя ощущала. Далее вернуть в точку 2 – в настоящее – и попросить сравнить ощущения. Затем вновь вернуться в точку 1 и попросить сформировать послание для нее «настоящей». Может быть, это будут слова поддержки, может быть, советы, а, может быть, и что-то другое. А затем снова перенести женщину в точку 2 и попросить посмотреть на себя 3 года назад, осознать, что прошло достаточно много времени – и у нее появился определенный опыт, который она может применить в работе.

Далее перенести женщину мысленно в точку 3 – в будущее. Пусть нарисует для себя образ этого будущего – кто она через 3 года, чем занимается, что умеет и какую позицию занимает. Вернуть женщину в «настоящий» момент и предложить подумать, что ей помогло добиться тех или иных высот.

Данное упражнение дает возможность женщине самой оценить свой уровень компетентности и самой составить план развития исходя из видения будущего и текущих возможностей.

### «Долгий период адаптации к рабочему процессу...»

Последняя причина напряжения работодателя по отношению к выходящей сотруднице из декрета – его нежелание ждать, когда сотрудница настроится на рабочий процесс. Несколько лет декрета дают ощущение, что ты вышел на новую работу, а это значит, что требуется время для профессиональной адаптации.

Если женщина отсутствовала продолжительное время, то в компании могут произойти такие значительные изменения, что можно считать, будто женщина пришла на новое место работы. Вследствие мобильности персонала ее окружение может значительно измениться. Может поменяться руководство, стратегия компании, корпоративная культура, алгоритмы выполнения должностных обязанностей, штатное расписание, система премирования. В такой ситуации женщина будет дезориентирована при выходе на работу. Задача работодателя – сделать процесс адаптации по возможности более мягкими с соблюдением правовых норм.

На процесс адаптации работницы после выхода из декрета влияет не только продолжительность нахождения в отпуске, но и другие факторы, например, уровень занимаемой должности.

Если работа рядового сотрудника чаще связана с выполнением установленных компанией алгоритмов, то работа руководителя предполагает не только знание алгоритмов, но и понимание стратегии компании, поддержание отношений со смежными отделами, а также управление подчиненными.

Очень важен личный настрой женщины. Бывает так, что рождение ребенка вызывает полное переосмысление человеком своей жизни. Иногда женщины теряют интерес к карьерному росту и работают лишь ради финансового благополучия, а все свои интересы сосредотачивают на малыше. Но бывает и наоборот, когда женщина понимает, что материнство ей не так интересно, как построение карьеры, и начина-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ет с удвоенной силой изучать свою профессию, использует время отпуска по уходу за ребенком для повышения квалификации.

Очевидной ошибкой будет считать, что женщина сама справится и ничего делать не надо. Карьерные инструменты помогут женщине вернуться к рабочему процессу с максимально коротким адаптационным периодом с помощью следующих шагов:

1. Диагностировать ситуацию и выявить потребность женщины в адаптации. Выявить основные причины, которые могут влиять на процесс адаптации (чувство вины, неудовлетворенность гигиеническими условиями, готовность выходу).

2. Проанализировать текущий уровень профессиональных знаний и, если потребуется, составить план обучения.

3. Помочь женщине увидеть свои сильные стороны.

Как показывает практика, имеет смысл составить адаптационный план как минимум на первый месяц, а отдельные моменты подчеркнуть в перспективе на 3 месяца. Обычно этого времени достаточно, чтобы сотрудница адаптировалась к изменениям или поняла, что эта работа ей больше не подходит.

#### Справка о спикере:

Косильникова Анастасия – карьерный консультант, куратор корпоративного сообщества, объединяющего мам компании Danone, более 15 лет в HR, разработала программу развития в период отпуска по уходу за ребенком и адаптации к рабочему процессу после окончания отпуска по уходу за ребенком.

Современные реалии свидетельствуют, что женщина может эффективно совмещать успешную карьеру и воспитание детей, семью, было бы стремление! Главное, чтобы работодатель в этом содействовал: создал условия для развития сотрудника, вовлекал его и поддерживал стремление работать и воспитывать детей.

Какие шаги важно сделать работодателю на встречу женщине, выходящей из отпуска по уходу за ребенком:

1. Дать шанс проявить себя.
2. Провести адаптацию.
3. Включить в план обучения.
4. Оказать психологическую поддержку.

Сопровождение и поддержка в трудоустройстве – это то, что действительно этичный работодатель дает своим сотрудникам, получая взамен возможность нанимать лучших на рынке труда за счет своей позитивной репутации. Может ли социально ориентированная инновационная компания, которая заботится о своем имидже обойтись без всех этих мероприятий? Может! Но останется ли она при этом социально-ориентированной инновационной компанией, которая заботится о своем имидже – вопрос...

**\*Анастасия Косильникова**

Эксклюзивно для 

**Золотой ключик или  
как успешно применять  
инструменты карьерного  
консультирования,  
карьерного коучинга**



*Лада Романова*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Идея углубиться в тему инструментов возникла из наблюдения во время обучения на курсе «Карьерное консультирование: коучинг по профессиональному развитию». Темы, посвященные инструментам и техникам, вызывали неизменно большой интерес и энтузиазм группы. Почему, с чем это связано?

Все мы любим сказки, и нам нравится верить в чудеса. И, на наш взгляд, ответ кроется в представлении начинающих консультантов и коучей, что «инструмент», как секретный прием, зная который ты превращаешься в супер-профи, и у тебя в руках Золотой Ключик, при помощи которого ты легко открываешь проблему и находишь идеальное решение. И вот уже разнообразные техники, инструменты собираются в большие списки, в объемные описания, словно ценность – инструмент ради инструмента. Но в тот момент, когда в реальной рабочей ситуации под реальный запрос клиента (сотрудника) требуется достать, выбрать эффективную и подходящую технику, возникает растерянность. Выбор без каких-либо ориентиров и критериев – это всегда риск случайного выбора. Это словно на восточном базаре – всего так много, все такое яркое и красивое, а что же взять?

Тенденции рынка труда демонстрируют растущую потребность в карьерном консультировании и указывают на изменение содержа-

ния карьерных запросов. Вектор потребности смещается от банального трудоустройства до поиска предназначения, эффективной самореализации и стратегического долгосрочного планирования своей карьеры. Ярko выражены тенденции роста потребности и значимости карьерного консалтинга и карьерного коучинга, которое все больше становится частью национальной политики в социальной сфере, и все чаще понимается, как важны инвестиции в экономику, с одной стороны, и в позитивные изменения индекса счастья отдельного человека, с другой.

В условиях такого многообразия карьерных проблем, с одной стороны, и наличия обширного инструментария, доступного для работы, с другой, начинающие карьерные консультанты сталкиваются со сложностью системного подбора инструментов.

В чем заключается эта сложность? Каким ошибкам подвержены консультанты при выборе инструментов?

Сужение арсенала за счет заикливания на том, что уже попало в фокус внимания, за счет «любимых» техник, базирующихся на собственном опыте успеха и переносимые на другие ситуации, и, наоборот, неудача может навсегда вычеркнуть инструмент из арсенала консультанта. Это могут быть свежие, недавно изученные инструменты, особенно легко извлекаемые из памяти. Возможно, это просто очень яркая техника, с которой хочется немедленно поэкспериментировать. Это может быть и «ловушка» простоты, универсальности инструмента, а также это может быть просто случайный выбор.

Надо отметить, что широко используемые сейчас инструменты пришли в карьерное консультирование из разных сфер деятельности – математический анализ, маркетинг, обучение, менеджмент, бережливое производство, управление проектами, коучинг, психодиагностика, игротехники и т.д. Так, например, SWOT-анализ, один из самых известных и часто используемых инструментов, восходит своими корнями к исследованию Стэнфордского университета 1960-х годов, в ходе которого изучались наиболее успешные компании США. Результат был таков: разрыв между планами компаний и их конкретным осуществлением составлял 35%. Проблема заключалась не в низкой компетентности сотрудников, а в нечетко поставленных задачах. Многие сотрудники вообще не представляли, что и зачем они делали. В итоге ученые разработали систему SWOT-анализа, чтобы помочь участникам проекта получить более ясное представление о нем.

А метод «5 ПОЧЕМУ» (5 Why) пришел из производственной системы «Тойоты» (Toyota Production System — TPS), состоящей из различных методов, направленных на обеспечение бездефектного производства со скоростью, соответствующей запросам потребителей, путем устранения потерь. Сакита Тоеда сформулировал правило «5 ПОЧЕМУ» как инструмент решения проблем через поиск первопричины: вопрос «Почему?» задается не менее пяти раз, чтобы выстроить всю цепь последовательно связанных между собой причинных факторов, оказывающих влияние на проблему.

Инструментов (техник) карьерного консалтинга и карьерного коучинга очень много, часто

они модифицируются, консультанты, используя идеи из оригинальных техник, предлагают их в авторской интерпретации. Безусловно, используя один и тот же инструмент, каждый специалист работает с клиентом по-своему и получает несколько отличающиеся результаты. Умение пользоваться инструментарием, которым оперирует консультант, обусловлено его опытом, уровнем профессионализма и личностными особенностями. Как правило, опытный карьерный консультант и карьерный коуч собирают свой «чемоданчик» инструментов на протяжении всей профессиональной практики, и который представляет для него большую ценность и крайне важен при работе с запросом клиента.

Для того чтобы осмыслить, какие инструменты наиболее эффективны при том или ином запросе, я предлагаю систематизировать их, разделив запросы на три группы, положив в основу признак степени неопределенности. На мой взгляд, «неопределенность», как основа типологии, помогает приблизиться к точности соотношения двух критериев, определяющих процесс кадрового консультирования – тип запроса и тип инструмента. Визуально это можно представить в виде шкалы, где на одном конце – максимальная неопределенность (проблема), а на другом – минимальная неопределенность запроса (задача). Задача – это когда человек знает, чего он хочет и ставит себе планку довести до состояния «как я хочу». Проблема же более сложный теоретический или практический вопрос, требующий анализа, оценки, формирования идеи, концепции для поиска ответа. Условно говоря, у задачи есть цель, а у запроса-проблемы, в большей степени, есть процесс.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Такое деление запросов интуитивно понятно всем, кто взаимодействует с клиентами. Это работает и в бизнесе, и в технологиях, и в медицине. Так, например, компания Microsoft классифицирует запросы клиентов и рынка следующим образом:

- **Адаптивный уровень:** ситуация дискомфорта, мы даже не знаем, как поставить задачу.
- **Технически-адаптивный уровень:** задача ясна, но как ее решить не понятно.

- **Технический уровень:** понятна задача и решение – нужно просто сделать.

В запросе это может проявляться следующими маркерами:

- У запроса-задачи есть цель. У запроса-проблемы есть процесс.
- У запроса-проблемы отмечается существенный недостаток информации, у запроса-задачи информации достаточно.

Группа	Запрос	Уровень неопределенности
1	<p>Поиск призвания, самоопределение, смыслы.            Как получать удовольствие, счастье в работе.            Профориентация подростков и взрослых.            Профессиональное выгорание, неудовлетворенность профессиональной деятельностью.            Управление карьерой, карьерные цели и их достижение, построение карьерных маршрутов            Управление профессиональной результативностью.            Кризисы карьеры: потолок, тупики, «плата».            Смена деятельности после декретного отпуска.            Выход на работу после длительного перерыва.            Как строить карьеру в 50+.            Управление взаимоотношениями в рабочей и профессиональной среде.            Ресурсное состояние, управление ресурсным состоянием, формирование привычек.</p>	<p>Высокий -            Проблема  <i>(не знаешь, что делать и как делать)</i></p>
2	<p>Ответ на вопрос - «Сколько я стою на рынке и, на какой уровень я могу претендовать».            Найти баланс "Работа-Жизнь".            Запрос на определение карьерных, профессиональных возможностей. Оценка потенциала, определить сильные стороны клиента, соотносить их с рынком.            Определить слабые стороны, точки роста и план их развития, развитие компетенций.            Подготовка EVP – ключевое сообщение о сильных сторонах кандидата.            Построение профессионального плана развития (IDP).            Построение личного профессионального бренда.            Смена профессиональной деятельности, карьерные переходы. Из корпоративной карьеры в предпринимательскую, открытие собственного дела. Переход на фриланс или обратно. Построение частной практики – стратегия и план реализации.            Ситуации выбора между несколькими вариантами работы, разными отраслями, разными профессиями и т.д.            Молодые специалисты, первая работа.            Как получить желаемый уровень дохода.            Как повысить профессиональную эффективность.            Адаптация в новой профессиональной роли или в новой профессиональной среде.</p>	<p>Средний -            Супер-задача  <i>(знаешь, что делать, но не знаешь как)</i></p>
3	<p>Поиск работы и трудоустройство, переход в другую компанию.            Подготовка к прохождению собеседования.            Подготовка эффективного резюме.            Предоставить обзор рынка труда по отрасли, по профессии, по регионам и т.п. Подготовить и предоставить клиенту список возможных компаний-работодателей по запросу.            Предоставить обзор уровня компенсации по рынку по определенной позиции, по запросу сделать анализ специфика требований для определенной отрасли или, например, для международной карьеры и т.п.</p>	<p>Низкий-            Задача  <i>(знаешь, что и как делать)</i></p>

РИС. 1

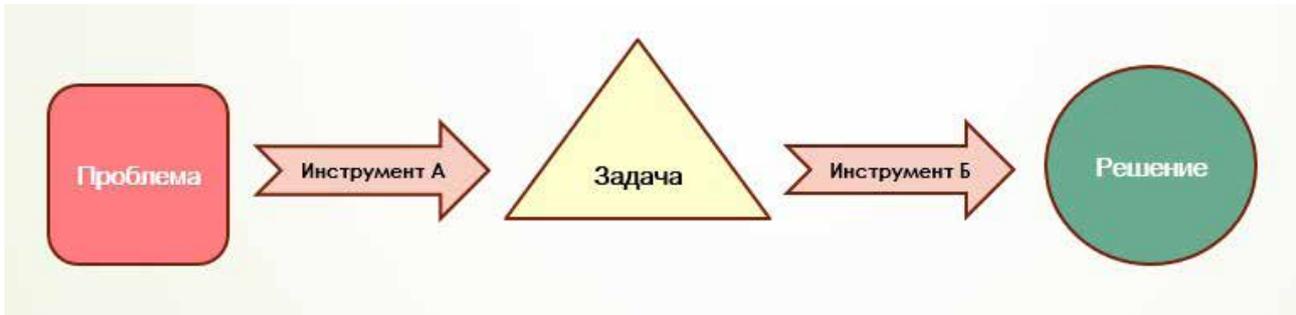


РИС.2

- У запроса-задачи, как правило, есть алгоритм решения, а у запроса-проблемы есть большая вариативность решений.

- Для запроса-проблемы, как правило, срок строго не определен и предполагается отсроченный результат, у запроса-задачи есть установленный срок.

Давайте рассмотрим на примере, как выглядит степень неопределенности в карьерном запросе:

- Запрос с минимальной степенью неопределенности: «Найти работу в Челябинске к началу декабря в сфере машиностроения на должность начальника отдела качества с окладом не ниже 60 тысяч рублей, местоположение работодателя – не более 30 минут на дорогу от дома».

- Запрос с максимальной степенью неопределенности: «То, чем сейчас занимаюсь, не нравится, а чем заниматься не знаю».

Таким образом, на первом этапе работы карьерные запросы были нами распределены на три группы по степени неопределенности: см. рис. 1.

На следующем этапе работы угол зрения был направлен на анализ соотношения назначения инструментария с типом запроса.

Безусловно, выбор инструмента под конкретный запрос/часть запроса – это одно из тех решений, которое необходимо методично обдумывать. И большой плюс подхода в том, что он стимулирует в работе с запросом продвижение по шкале неопределенности в сторону ее уменьшения за счет правильно подобранных инструментов. Вектор трансформации от запроса-проблемы в запрос-задачу, а затем в решение. На наш взгляд, такое умение может рассматриваться, как один из показателей мастерства карьерного консультанта. (см. рис. 2)

Визуально соотношение типа запроса и типа назначения инструментов представлен в виде матрицы: см. рис. 3.

Предлагаемое деление достаточно условно, здесь нет строго очерченной границы между типами запросов и, соответственно, группами инструментов. Встречаются пограничные ситуации, которые можно отнести как к запросу-проблеме, так и к запросу супер-задаче, и инструменты могут отлично «работать» в том и другом случае. Более того, как мы уже от-

Тип запроса	Степень неопределенности	Назначение инструментов
Запрос - Проблема	Высокая (не знаю, что делать и как делать)	Исследование
Запрос Супер-задача	Средняя (знаю, что делать, но не знаю как)	Оценка, диагностика
Запрос -Задача	Низкая (знаю, что и как делать)	Алгоритм-схема

РИС.3

мечали, динамика работы с запросом предполагает его трансформацию и, следовательно, перемещение его из одной группы в другую, что влечет за собой выбор инструментов другого назначения. И, тем не менее, это система, которая упорядочивает работу по выбору инструментария.

Третий этап в нашей работе был посвящен анализу назначения инструментов и отбору для каждой группы запросов:

- к типу «запрос-проблема» («Не знаю, что и как делать») подбирались инструменты, которые работают, в первую очередь, на исследование проблемы, стратегического анализа, самоосознания и самоопределения, расширения горизонта мышления, проективную и эвристическую работу с клиентом;

- для группы запросов, отнесенных нами к типу «запрос супер-задача», со средним уровнем неопределенности («Знаю, что делать, но не знаю как») были выбраны инструменты, которые направлены на диагностику и оценку, на постановку целей, на работу с ценностями, на работу с ситуациями выбора;

- для группы запросов с низкой степенью неопределенности

– «запрос-задача» («Знаю, что и как делать») подбирались инструменты, направленные на оказание помощи в решении четко сформулированной задачи, инструменты-шаблоны, инструменты-схемы, алгоритмы действий.

В ходе работы проанализированы и описаны более 70 инструментов и техник, представить которые в рамках этой статьи не представляется возможным. Тем не менее, здесь вы можете ознакомиться с несколькими примерами для каждой группы, демонстрирующими алгоритм работы «запрос-инструмент»: см. рис. 4.

В заключение хочется подчеркнуть, что предлагаемый подход обладает преимуществом обдуманых решений в применении инструментов карьерного консультирования, карьерного коучинга и есть способ упорядочивания клиентских запросов. Он представляет

Группа экспертов	Инструмент	С чем работает На чем работает
Высокий уровень интеллектуальности Запрос-проблема Инструменты - исследованные	Модель GROW от Майка Дугли (в модификации Олега Савельева)	Инструмент способствует расширению и познанию окружающего мира, позволяет получить информацию о новых элементах системы, их взаимодействии и предназначении. Эта информация позволяет парадигму человека - личную "карту" мира, позволяющую ориентироваться в нем, достигать целей и самореализовываться
	Азкая и Райская работа (от Барбара Шер в модификации Олега Савельева)	Осознание и формулирование требований (пожеланий) к идеальному месту работы
	Пирамида Роберта Дилтса или Работа по логическим уровням	Создание образа желаемого будущего. Поиск смысла. Позволяет исследовать цель путем последовательного перехода от уровня обычной жизни до уровня осознания своей миссии и предназначения. Помогает выявлять потребности и мечты клиента
	НССН - Интерпретивная Система Стратегического Планирования (в модификации Олега Савельева)	Эта система позволяет решать задачи и создавать планы разной степени сложности. Инструмент стратегической планиров работы.
Средний уровень интеллектуальности Супер-задача Инструменты - для исследования	Стратегия Уолта Диснея от Роберта Б. Дилтса	Методика для работы три состояния проекта (идея, замысел) клиента. Инструмент способствует, чтобы замысел приобрел более конкретную и операциональную форму, а также проработке путей по его осуществлению. Развивает стратегическое мышление. Помогает клиенту применять сложные карьерные решения
	SWOT анализ (в модификации Натальи Григорьевой)	Инструмент, который позволяет протестировать цели на реальность из желания, оценить возможности и угрозы на пути достижения к цели, свои сильные стороны и то, как можно их применить к тому или иному критическому событию. В общем виде работает на определенном сильных сторон, осознание своих слабых сторон
	Техника Крути "Итера: "Хочу-Могу-Я это платит" (в модификации Татьяны Самаровой)	На осознание отношения между возможностями, для наглядного представления. На формулировку своих желаний, мечтаний, целей.
	Метод «Шесть шагов мышления» от Эварда де Бона	Работа со стереотипами. Способ нарушить привычное состояние мышления и принятие решений. Многомерный анализ, вербальное выражение разных точек зрения и ожиданий.
	Техника "Декартовы координаты"	Ситуации множественного выбора, например "идти - не идти".
	SMART/SMARTER от Пола Майфа	Работа с постановкой целей и задач
Низкая степень интеллектуальности Запрос-задача Инструменты - алгоритмы	Веревка поиска работы (от Татьяны Самаровой)	Алгоритм поиска работы. Помогать клиенту в целевом поиске работы
	Технология проведения интервью (от Владислава Павлов) / Матрица собеседования (от Татьяны Самаровой)	Готовит к успешному проведению интервью, собеседованию
	STAR и PARLA	Ключевые зоны экспертизы. По этим методикам можно готовить клиента к успешному интервью.
	"Новогодняя елка" (от Олега Савельева)	Подготовка резюме, портфолио через ключевые навыки, опыт, результаты и пробные обучение

РИС.4

рабочую систему координат по осознанному подбору инструментов, который может использоваться, как источник идей для структуры и наполнения при подготовке к карьерным сессиям. Это, своего рода, фундамент для строительства своего собственного рабочего процесса и индивидуального стиля.

Предложенная методика может быть интересна не только практикующим карьерным консультантам, карьерным коучам, а также специалистам по управлению талантами и развитию

персонала в работе внутрикорпоративных карьерных центров и формирования коучингового стиля управления в компании в целом.

**\*Лада Романова**

Эксклюзивно для

#### Справка о спикере:

Романова Лада – HRM, Schlumberger (сегмент M-I Swaco, Россия и Центральная Азия), карьерный консультант, карьерный коуч, к.п.н.

Хамид Пезешкиан, Конни Фойгт

# ПСИХО ВАМПИРЫ

КАК ОБЩАТЬСЯ

С ТЕМИ,  
КТО КРАДЕТ  
У НАС ЭНЕРГИЮ



# Карьерное консультирование в России и мире: история развития и ситуация сегодня



Карьерное консультирование – активно развивающаяся профессия. На данный момент нет единого принятого во всем мире определения карьерного консультирования в основном по причине культурных, концептуальных и лингвистических различий разных стран. Также есть большое разнообразие в терминологии, которая используется применительно к карьерному консультированию во всем мире: карьерный менеджмент, карьерный коучинг, карьерное сопровождение, карьерный менторинг и т.д. В



*Марина Валужева*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



англоязычных странах, например, есть понятия career guidance, career coaching, guidance counseling, personal guidance, career consulting, career counseling, career advice. Есть даже лингвистические различия в написании этого понятия на британском и американском английском (career counseling и career counselling). В англоязычных странах синонимом понятия «career counseling» (карьерное консультирование) часто выступает понятие «career guidance» («карьерное сопровождение»). В некоторых странах карьерное консультирование имеет свои стандарты и принципы работы, в других странах (например, в России) эта профессия еще только формируется.

### История карьерного консультирования в мире

Карьерное консультирование или рекомендации по выбору призвания, как оно изначально было известно, имеет давнюю историю. Оно зародилось в Соединенных Штатах Америки в конце 19-го века из-за социальных потрясений, перемен и изменений. Эта новая профессия была описана историками как прогрессивная социальная реформа, направленная на искоренение бедности и некачественных условий жизни, которые сформировались в результате быстрой индустриализации и последующей миграции людей в крупные городские центры на рубеже 20-го века. Обычно выделяют 6 этапов развития карьерного консультирования в мире, каждый из которых обусловлен теми или иными историческими событиями (например, мировые войны) или развитием тех или иных идей (например, либеральные идеи 60-х годов). Основателем карьерного консультирования считается

Фрэнк Парсонс (Frank Parsons), американский профессор, социолог, который начинал свою деятельность как социальный работник в городе Бостон, где разработал программу социальной поддержки для молодых людей как работающих, так и безработных, которые нуждались в помощи в период быстрых перемен.

Профессор Парсонс сформулировал трехступенчатую модель работы, которую использовал в работе:

- максимально подробное изучение себя: склонности, способности, интересы, амбиции, ресурсы, ограничения и их причины;
- знание требований и условий достижения успеха, использование преимуществ, работа с недостатками, знание возможностей, перспектив, вознаграждений в различных сферах деятельности;
- поиск реальных точек взаимодействия факторов этих двух групп.

Профессор Парсонс также является автором первой работы в области карьерного консультирования, которая была опубликована в США в 1909 году, уже после смерти автора. Книга «Выбор призвания» («Choosing a vocation») состоит из трех частей: Исследование себя (The personal investigation), Исследование различных индустрий (The industrial investigation), Работа и организация (The organization and the work).

Первая в мире конференция, посвященная вопросам поиска призвания, была организована в ноябре 1910 года в Бостоне. На третьей

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

конференции, организованной в Мичигане, была создана национальная американская организация, посвященная поиску призвания (The National Vocational Guidance Association, NVGA). Это была первая подобного рода ассоциация в мире. В 1985 она была переименована в The National Career Development Association (NCDA) – Национальную ассоциацию развития карьеры, которая является ведущей организацией в области развития карьеры в США до сих пор.

На текущем этапе развития карьерное консультирование в мире вышло на новый уровень: этими услугами стало пользоваться все больше клиентов разных категорий (например, топ-менеджеры, которые ранее не видели необходимости для себя в этом и работали всю жизнь в рамках одной компании). Плюс активное развитие технологий и интернета позволило вывести карьерное консультирование на международный уровень. Центры карьерного консультирования развиваются во многих странах мира, а технологические достижения способствуют распространению во всем мире информации и инноваций в области карьерного консультирования.

### **Международные ассоциации, сертификации, стандарты в области карьерного консультирования**

В США вопросы карьерного консультирования курирует Национальная ассоциация развития карьеры (NCDA), которая предоставляет обучающие программы и возможности для сертификации. Доступные программы обучения: содействие развитию карьеры (Facilitating

Career Development Training, FCD), супервизия, школьный консультант по развитию карьеры (School Career Development Advisor, SCDA), специалист по развитию трудовых ресурсов правонарушителей (Offender Workforce Development Specialist, OWDS – и новая учебная программа 2020 года).

Доступные специализации и сертификаты соответствия в области карьерного консультирования, предоставляемые NCDA:

- Специалист по услугам в области карьеры (Career Services Provider, CSP)
- Сертифицированный специалист по услугам в области карьеры (Certified Career Services Provider, CCSP)
- Сертифицированный мастер в области карьеры (Certified Master of Career Services, CMCS)
- Сертифицированный карьерный консультант (Certified Career Counselor, CCC)
- Сертифицированный супервизор в области карьерного консультирования (Certified Clinical Supervisor of Career Counseling, CCSCC)
- Сертифицированный преподаватель в области карьерного консультирования (Certified Career Counselor Educator, CCCE).

Также Центром образования и сертификации (Center for Credentialing&Education, CCE) в сотрудничестве с NCDA и Национальным координационным комитетом по профессиональной информации были разработаны требования к

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

стандарту «Глобальный фасилитатор развития карьеры» (Global Career Development Facilitator, GCDF). Программа сертификации GCDF была запущена в США в 1997 году и является первым и наиболее известным национальным сертификатом в области развития карьеры.

**В Великобритании** Институт развития карьеры (Career Development Institute, CDI) – единственная организация, объединяющая всех специалистов, работающих в различных профессиональных областях, связанных с карьерой (карьерное образование; предоставление информации о карьере, советов и рекомендаций; карьерный коучинг, карьерное консультирование и управление карьерой). В Великобритании действуют Национальные профессиональные стандарты в области карьерного развития, которые предоставляют стратегический обзор компетенций, необходимых для выполнения задач в секторе развития карьеры. Стандарты не описывают конкретные должности; каждый стандарт содержит ряд критериев эффективности, знаний и навыков, которые специалист должен продемонстрировать, чтобы быть компетентным в своем секторе. Стандарты не приравниваются непосредственно к квалификациям, но используются для получения соответствующих компетенций в области развития карьеры. Также в Великобритании действует Британский Реестр специалистов по развитию карьеры (UK Register of Career Development Professionals).

С февраля 2017 года CDI предлагает полный спектр сертификаций в области карьерных консультаций, руководства и развития. CDI также имеет право присвоения Квалификации в области развития карьеры (Qualification in Career

Development, QCD). Квалификация охватывает как обширную теоретическую базу по карьерному развитию, так и практическое применение теории в реальных ситуациях. QCD состоит из 6 разделов, которые основаны на профессиональных ролях NICE (Network for Innovation in Career Guidance & Counselling in Europe). Каждый раздел (роль) описывает ключевые навыки и знания, которые должны быть продемонстрированы по результатам обучения: эксперт по предоставлению информации по карьере и асессменту (Career Information and Assessment Expert), педагог по карьере (Career Educator), карьерный консультант (Career Counselor), программный и сервисный менеджер (Programme and Service manager), профессионализм (Professionalism).

**В Австралии** действует Австралийский совет карьерной индустрии (Career Industry Council of Australia, CICA), который был создан в 2000 году и является Высшим национальным органом индустрии карьеры в Австралии. Он является координационным центром для различных ассоциаций в области карьеры, правительства и других сторон, заинтересованных в продвижении качественных услуг по развитию карьеры в Австралии. CICA не организывает обучающие мероприятия или конференции в области карьеры, эти мероприятия организуют ассоциации-члены CICA для своих участников. CICA выполняет регулирующую и координирующую роль.

CICA при поддержке правительства Австралии разработал профессиональный стандарт для практикующих специалистов в области развития карьеры в Австралии. На основании требований стандарта CICA верифицирует програм-



мы обучения в ведущих учебных заведениях Австралии. После окончания обучения на этих программах и сдачи экзаменов можно получить сертификаты профессионального соответствия различного уровня в области карьерного развития. В 2015 году CICA опубликовал Реестр специалистов по развитию карьеры CICA. В реестре есть три категории специалистов, к каждой из которых установлены требования по образованию и опыту работы: партнер (affiliate), профессионал (professional), ведущий сертифицированный профессионал (certified leading professional).

В Европе в силу большого разнообразия стран, культур и региональных специфик сложно разработать единый стандарт. ЕС поддержал несколько проектов, которые определили модель компетенций профессионалов в области карьеры. Эти модели могут применяться в национальном контексте в соответствии с национальной политикой или механизмами сертификации. Модель компетенций предлагает общее описание компетенций, которое включает все виды деятельности, необходимые для предоставления качественных услуг по карьерному консультированию на национальном или региональном уровне. Это рабочий инструмент для поддержки специалистов, разрабатывающих инструменты обеспечения качества работы и профессиональные стандарты. В разных странах обучение и сертификация организованы по-разному и устанавливают разные требования к ним. И хотя между государствами-членами ЕС существуют различия в продвижении профессиональных практик, есть пять различных способов выявления и сертификации профессиональных компетенций: законодательство, лицензирова-

ние, стандарты качества, аккредитация, профессиональные реестры специалистов.

В 2012 году NICE (Сеть контактов для инноваций в карьерном консультировании в Европе) опубликовала справочник, в котором были описаны общие рекомендации и концепции по карьерному консультированию, которые должны были помочь в создании обучающих и сертифицирующих программ. Эти рекомендации были разработаны для Европейского Стандарта компетентности как минимальные профессиональные требования, необходимые для выполнения профессиональных задач в области карьерного консультирования. При этом не было цели заменить какие-либо национальные квалификационные стандарты или критерии и не было никаких официальных требований по внедрению их на национальном уровне. Стандарты имеют статус добровольных для всех участников, которые могут применять эти стандарты при разработке программ профессиональной подготовки и сертификации специалистов в области карьеры.

В Канаде Канадский совет по развитию карьеры (Canadian Council for Career Development, 3CD) является самостоятельной и самофинансируемой зонтичной группой для ассоциаций по развитию карьеры и различных партнеров со всей Канады. Он является национальным правозащитным органом для профессий в области развития карьеры и обеспечивает международное взаимодействие в этой области. 3CD является ключевым звеном сотрудничества по вопросам развития карьеры между ассоциациями по развитию карьеры, учреждениями среднего профессионального образования, постав-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

щиками обучения, департаментами управления провинциями/территориями, разработчиками ресурсов и частными поставщиками услуг.

В Канаде есть два направления для сертификации специалистов по карьере: один для специалистов по развитию карьеры (Certified Career Development Professional/Practitioner, CCDP), а другой – для карьерных консультантов (Career Counsellors). Хотя эти роли частично совпадают, объем практики, необходимые компетенции и путь к сертификации различны. Требования к сертификации для CCDP различаются в зависимости от региона, но основаны на требованиях Национальных стандартов и рекомендаций для специалистов по развитию карьеры (S&Gs) и Национального стандарта по сертификации. Сертификация специалистов может быть обязательной (например, для карьерных консультантов в Квебеке), может быть добровольной (например, для CCDP в Онтарио).

Изначально в **Японии** было большое количество провайдеров карьерных услуг, которые образовались в ответ на практические потребности и запросы частного сектора. Так как их услуги различались по ассортименту и качеству, правительство решило установить единую базу и основу для компетенций карьерных консультантов. В 2016 году был принят обновленный Закон о развитии человеческих ресурсов, в котором различные квалификации в области карьерных услуг были отнесены к единой государственной категории «карьерный консультант». С этого момента специалисты, желающие сдать экзамен на соответствие уровню «карьерный консультант», должны пройти базовую учебную программу продолжитель-

стью 140 часов, утвержденную Министерством здравоохранения, труда и благосостояния. Затем кандидаты должны сдать письменный экзамен, продемонстрировать необходимые навыки и пройти отборочное интервью. Каждые пять лет карьерные консультанты должны проходить переаттестацию; это включает в себя, в том числе, дополнительные 38 часов обучения.

С 1 ноября 2016 года только государственные сертифицированные карьерные консультанты могут официально использовать звание «карьерный консультант».

Помимо этой базовой лицензии продолжает использоваться двухуровневый статус «профессиональный карьерный тренер». Обладатели второго уровня считаются мастерами-практиками, обладатели первого уровня считаются тренерами или лидерами. Всего десять учебных заведений для обучения карьерных консультантов лицензированы государством.

В **Китае** представлены многочисленные тренинги и сертификации по развитию карьеры, в основном связанные с карьерным консультированием и консультированием по вопросам предпринимательства. Сертификаты, которые выдаются профессиональными организациями, можно разделить на три категории:

1. Сертификат профессиональной квалификации: профессионал в сфере карьерного консультирования,

2. Сертификаты в области профессиональных тренингов, выдаваемые институтами, подчиненными национальным министерствам или коммерческим учебным заведениям,

3. Сертификаты профессиональной компетентности, выданные международными ассоциациями.

**В России** рынок карьерного консультирования еще только формируется в силу различных, в том числе исторических, причин. Пока нет национальных стандартов и органов сертификации; нет специализаций карьерных специалистов, и потенциальные клиенты порой не знают, к кому прийти со своим запросом – «все решают все». Есть школы, которые предлагают различные форматы обучения карьерному консультированию и коучингу сроком от нескольких недель до года: Московская школа практической психологии, проект «Антирабство», Школа карьерного менеджмента и другие. Учебные заведения самостоятельно определяют контент и уровень обучения. Некоторые школы (например, Мастерская карьерного менеджмента) принимают за основу международные стандарты карьерного консультирования, некоторые профессионалы получают международные сертификации. Но в целом порог входа в профессию на данный момент очень низкий и профессия еще только формируется.

**Справка о спикере:**

Валуева Марина - HR, карьерный консультант. Более 10 лет опыта работы в международных компаниях, эксперт по подбору персонала.

Итак, рынок карьерного консультирования представлен во многих странах мира, при этом в разных странах он находится на разных этапах развития. Там, где карьерное консультирование имеет долгую историю (США, Великобритания, Австралия), эта профессиональная сфера упорядочена: внедрены профессиональные стандарты, прописаны компетенции и кодексы этики специалистов, приняты принципы постоянного развития, действуют национальные и/или международные системы сертификации, ведутся национальные реестры специалистов. В тех странах, где рынок карьерного консультирования еще только зарождается (Россия), эта профессиональная область находится в стадии формирования, и нет общепризнанных стандартов и подходов к работе, что создает определенную турбулентность рынка. Тем не менее, по мнению специалистов, уже сейчас спрос на услуги карьерных консультантов превышает предложение, и рынок будет расти. На наш взгляд, рынок карьерного консультирования в России будет развиваться и дальше как часть глобальной тенденции по повышению осознанности и качества жизни.

**\*Марина Валуева**

Эксклюзивно для 

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 11 (232)

НОЯБРЬ 2019

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Александра Шишкина*

**Как налоговая служба доказывает обналочку?**

*Анастасия Попова (Лошакова)*

**Увольнение по недоверию**

*Мария Шаркова (Уваева)*

**Что делать, если директор отказывается уволиться и передать дела? Анализ дел в судах**

*Чаталия Пластинина*

**Учитель может уволиться только САМ?**

*Вирджиния Поплавская*

**Анализ судебной практики по привлечению работников к дисциплинарной ответственности в виде увольнения за нарушение правил поведения на работе**

*Дмитрий Мартасов*

**Расторжение трудового договора с руководителем организации**

*Светлана Честерова*

**Досрочная пенсия у силовиков и в армии. Споры**

# Применение коучинговых инструментов при работе с самооценкой клиента на начальном этапе карьерного консультирования



Говоря о современных ценностях, нельзя не упомянуть важный момент в жизни современного человека – это построение успешной карьеры. Этот фактор входит в число самых важных составляющих, определяющих личностный успех человека. Вместе с усложнением элементов корпоративного развития, появлением новых профессий и отраслей, а также пониманием, что рынок труда трансформируется и современный тренд говорит о том, что больше не получится всю жизнь работать по одной профессии на одном предприятии, сформировался запрос общества на специалистов, которые бы разби-



*Дарья Каневская*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рались в этой теме. В итоге, карьерное консультирование стало отдельным консалтинговым направлением, которое с каждым годом приобретает все более высокую востребованность.

Но кроме понимания рынка труда и его меняющихся законов, необходимо видеть особенности самого человека, обратившегося за карьерной консультацией, ведь даже самое практически осуществимое по итогам консультации может столкнуться с невозможностью реализации из-за личностных особенностей человека. В этой связи, карьерному консультанту необходимо понимать особенности личности, выявлять такой важный фактор, как уровень самооценки, применяя соответствующие коучинговые инструменты. Соответственно, это поможет не только сформировать индивидуальный подход к клиенту, но и поможет дать ему действенные советы и возможности их применения на практике для достижения успешного результата.

В России эти процессы появились позже уже по итогам перехода в капиталистическую формацию, когда множество людей оказалось не готово к столь резкому переходу. И сам переход произошел за гораздо меньший срок в сравнении с временным отрезком развития этих процессов в западных странах. Востребованность карьерного консультирования за последние 15 лет значительно увеличилась. При этом спрос будет только расти. Это связано с региональным фактором: экономические условия в современной России весьма нестабильны, и каждые несколько лет происходят резкие перемены на рынке труда. В условиях такой нестабильности очень важным является работа с самооценкой

клиента, ведь проработка этого этапа даст положительный результат при осуществлении дальнейшего карьерного консультирования и практической реализации этих рекомендаций.

Соответственно, важной задачей в этом направлении является формирование методических рекомендаций по работе с самооценкой клиента на начальном этапе, что в дальнейшем способствует успешной практической реализации итогов карьерного консультирования.

Самооценка – это понятие, отражающее одно из важнейших значений, которое индивид относит к себе как личности и к собственным поступкам. Самооценка выполняет три основные функции: защитную, восстановительную и развивающую. За каждым осознанным и бессознательным выбором личности стоит функция восстановления.

Развитие личности происходит под воздействием определенного направляющего механизма, так реализуется развивающая функция самооценки. Отправная точка оценивания самого себя – комплект смыслов и напротив не смыслов. Адекватная, заниженная или, наоборот, завышенная самооценка – это продукт внешнего мира и, в частности, оценки окружающих людей.

В текущих реалиях для человека все большую значимость приобретает идея собственной индивидуальности. Способность мыслить, делать выводы, определять свою реакцию на внешние воздействия вне зависимости от окружения. Поэтому изучение регулятивных функций является важным направлением в изучении лич-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ности. Самооценка оказывает основное влияние на формирование механизмов саморегуляции. Именно самооценка определяет, в каком направлении будет развиваться человек как личность, а также, какие личностные цели и ориентиры будут у него сформированы.

Если проанализировать современную литературу по психологии, то можно увидеть, что вопросы о становлении личности, формировании самоуважения и самооценки затрагиваются все чаще и чаще. Это происходит по той причине, что свойства личности оказывают влияние на все сферы деятельности, которой занимается субъект. Амбиции, жизненные цели, приоритеты также являются частью личности. Изучение личности является сложным и многогранным процессом, для грамотного исследования которого нужны современные методики и высокая степень квалификации.

В таких условиях карьерный консультант обязан обладать рядом важных знаний и навыков, попеременно комбинируя их и применяя в зависимости от сложности задачи при взаимодействии с клиентом.

Рассмотрим практический кейс, связанный с применением коучинговых инструментов при работе с самооценкой клиента. Автором проведена учебная консультация с клиентом по внедрению начального этапа карьерного консультирования с целью применения указанной методики. Фокус сделан на определение самооценки клиента и выявление его наиболее выигрышных личностных сторон и качеств. Начальный этап необходим для выбора дальнейшей программы карьерного консультирования и под-

бора соответствующих инструментов ее последующей реализации.

### Кейс

Клиентом выступает молодая женщина 32 лет, замужем, находится в декретном отпуске (1 ребенок – 1,5 года). Потребность клиента в карьерном консультировании связана с желанием организовать и запустить новый бизнес (у супруга клиентки уже есть бизнес по франшизе). Тем не менее, есть некоторые личностные сложности. Клиент обратился с просьбой помочь в выявлении своих сильных сторон, которые могут быть полезны при реализации бизнес-идеи, с чем связана необходимость обращения к карьерному консультанту. Также есть потребность в определении внутренних проблемных качеств, которые являются стопором при реализации идеи о запуске бизнеса.

Результатом будет являться перечень сильных сторон и качеств клиента.

Показатели качества/успешности проекта: понимание плана действий для запуска бизнеса и реализация первых шагов по направлению к нему.

Для начала проведем тест Будасси. Методика С.А. Будасси позволяет проводить количественное исследование самооценки личности, то есть ее измерение. В основе данной методики лежит способ ранжирования.

Испытуемому предлагается список из 48 слов, которые обозначают свойства личности, из них клиенту необходимо выбрать 20, в наи-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

большой степени характеризующих эталонную личность (назовем ее условно «мой идеал») в представлении обратившегося. Естественно, что в этом ряду могут найти место и негативные качества.

Из двадцати отобранных свойств личности испытуемому необходимо было построить эталонный ряд d1 в протоколе исследования, где сначала располагаются наиболее важные, с его точки зрения, положительные свойства личности, а последними идут наименее желательные, отрицательные (20-й ранг - наиболее привлекательное качество, 19-й - менее и т.д. вплоть до 1 ранга). Важным условием является отсутствие повторений оценки-ранга дважды. Из отобранных испытуемым ранее свойств личности нужно построить субъективный ряд d2, в котором расположены данные свойства по мере убывания их выраженности у клиента лично (20-й ранг - качество, присущее в наибольшей степени, 19-й - качество, характерное для него несколько меньше, чем первое, и т.д.). Результат заносится в протокол исследования.

Цель обработки результатов - определение связи между ранговыми оценками качеств личности, входящими в представления «Я идеальное» и «Я реальное». Мера связи устанавливается с помощью коэффициента ранговой корреляции. Чтобы высчитать коэффициент, необходимо вначале найти разность рангов d1 - d2 по каждому качеству и занести полученный результат в колонку d в протокол исследования. Затем каждое полученное значение разности рангов d возвести в квадрат  $(d1 - d2)^2$  и записать результат в колонке d2. Далее необходимо подсчитать общую сумму квадратов

разности рангов  $\Sigma d^2$  и внести ее в формулу  $r = 1 - 0,00075 \times \Sigma d^2$ , где r - коэффициент корреляции (показатель уровня самооценки личности).

**Оценочная таблица по свойствам личности согласно тесту С. А. Будасси (см. табл. 1).**

По результатам методики было выявлено, что у испытуемого значение коэффициента корреляции от +0,38 до +1, что свидетельствует о наличии значимой положительной связи между «Я идеальным» и «Я реальным». Также это трактуется в разрезе проявления адекватной самооценки при r от +0,39 до +0,89 с тенденцией к небольшому завышению.

Хотя клиент полагает, что уровень его самооценки достаточно низкий, тем не менее, согласно результатам теста Будасси, уровень самооценки адекватный, без явных смещений в ту или иную сторону, лишь с небольшим завышением.

Далее был задан ряд «сильных коучинговых вопросов»:

1. По шкале от 1 до 10 насколько Вы довольны тем, что имеете в своей жизни?
2. Какие есть наилучшие способы сделать так, чтобы на предыдущий вопрос Вы ответили «10 баллов»?
3. Если бы можно было всю жизнь работать только над одним делом, то что бы это было?

Номер ранга эталона d1	Свойства личности	Номер ранга субъекта d2	Разность рангов D	Квадрат разности рангов d2
20	Доброта	15	5	25
15	Сдержанность	14	1	1
19	Справедливость	16	3	9
17	Искренность	17	0	0
16	Рассудительность	2	14	196
13	Отзывчивость	18	5	25
12	Заботливость	13	1	1
11	Гуманность	11	0	0
18	Надежность	12	6	36
3	Принципиальность	1	2	4
14	Сострадание	19	5	25
9	Жизнерадостность	9	0	0
10	Вдумчивость	10	0	0
7	Настойчивость	7	0	0
5	Осторожность	6	1	1
8	Увлеченность	8	0	0
2	Обаяние	5	3	9
4	Самокритичность	4	0	0
1	Мечтательность	20	19	361
6	Убежденность	3	3	9
$r = 1 - 0,00075 \times \sum d2 = 1 - 0,00075 \times 698 = 1 - 0,51995 =$			$\sum d2 = 698$	
0,48005 (0,48)				

ТАБЛ. 1. ОЦЕНОЧНАЯ ТАБЛИЦА ПО СВОЙСТВАМ ЛИЧНОСТИ СОГЛАСНО ТЕСТУ С. А. БУДАССИ

4. В тот момент, когда все ваши текущие цели будут достигнуты, куда Вы пойдете дальше?

5. Почему Вам так нужно идти туда, куда Вы идете?

6. Если бы Вы получили столько денег, что Вам бы не пришлось больше работать, чем бы Вы занялись?

7. Ради чего Вы были бы готовы двигаться дальше?

8. Если бы было можно изменить в себе только одну вещь, то что бы это было?

9. Если бы был способ прожить свою жизнь, сделав все, что Вы хотите, что это был бы за способ?

10. Чем Вы могли бы быть полезны этому миру?

В процессе консультации и анализа ответов на обозначенные в анкете вопросы были выделены те, над которыми хотелось бы поработать в первую очередь. Изначально были выделены вопросы: «Чем Вы могли бы быть полезны этому миру?» и «Если бы можно было всю жизнь работать только над одним делом, то что бы это было?».

Затем, подумав над ответами, консультант конкретизировал запрос до определения сильных сторон клиента, которые могут быть полезны для реализации бизнес-идей. Такой запрос появился в связи с тем, что у клиента есть большое количество идей по созданию нового бизнеса (кроме уже имеющегося собственного бизнеса), но клиент никак не может приступить к их реализации. Была исследована текущая ситуация. Затем было совместное обсуждение, чтобы понять, что является стопором для создания нового бизнеса. Текущий бизнес клиент

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

не воспринимает как «свое детище», так как это франшиза реализована клиентом не в одиночку. Клиенту хочется реализоваться в чем-то своем, что могло бы нести пользу для общества.

Затем был проведен SWOT-анализ. Выделены сильные стороны и зоны развития, возможности и ограничивающие факторы.

Табл. 2. SWOT-анализ личностных качеств

<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КЛИЕНТА:</b>          Стрессоустойчивость          Умение находить самые эффективные способы решения задач          Грамотность, умение писать тексты          Знания в области PR и рекламы          Высокий уровень интеллекта, математические способности (она сама может просчитать бизнес-план)          Знание психологии людей          Успешный опыт ведения бизнеса          Наличие вкуса и эстетики          Творческие способности</p>	<p><b>ЗОНЫ РАЗВИТИЯ КЛИЕНТА:</b>          Неумение заявить о себе          Неумение использовать социальный капитал, нетворкинг</p>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ КЛИЕНТА:</b>          Материальная база (машина, компьютер, имеющийся бизнес)          Социальный капитал (есть знакомые и друзья супруга, через которых можно решать возникающие вопросы)          Хорошее физическое состояние и состояние здоровья          Есть родственники, с которыми можно оставлять детей          Есть возможность нанять няню</p>	<p><b>ОГРАНИЧЕНИЯ КЛИЕНТА:</b>          Отсутствие стартового капитала (он будет только в конце лета)          Временной ресурс (семья, текущий бизнес)          Самооценка</p>

Стопором в реализации задуманного клиент считает свою самооценку. По словам клиента у нее низкая самооценка. Консультант рассказала клиенту о том, что это можно скорректировать с психологом. Для клиента эта информация была новой. Вопрос о самооценке перешел в вопрос о нетворкинге. Оказалось, что у клиента есть возможность легко попасть в предпринимательское сообщество, но внутренние убеждения мешают это сделать. Консультант посоветовала клиенту книгу о нетворкинге – Кейт Феррацци «Никогда не ешьте в одиночку».

По итогам проведения SWOT-анализа, было выявлено, что у клиента имеется множество сильных сторон и возможностей, тех же ограничений и зон развития меньше.

Соответственно, мнение клиента о собственной низкой самооценке является ошибочным: согласно тесту Будасси, уровень самооценки у клиента нормальный.

Далее, был задан ряд сильных коучинговых вопросов, благодаря которым удалось выяснить, что клиент много думает о собственной полезности и о разочаровании в своем основном бизнесе, т.к. была взята готовая бизнес-модель, в начальном развитии которой клиент принимал минимальное участие. Получается, что именно разочарованность в основном бизнесе и период декретного отпуска, когда клиенту пришлось понизить уровень своей обычной деятельности до минимума, стали причиной выпадения из ресурсного состояния.

Это подтвердилось при проведении SWOT-анализа, т.к. у индивида с априори низкой са-

мооценкой столько сильных сторон и возможностей не могло быть.

Консультант предложил для преодоления рассмотренных барьеров записаться на спорт (это позволит вернуться в ресурсное состояние после декрета), а также подготовить несколько возможных ниш для ведения бизнеса и написания пошагового плана действий для подготовки и дальнейшей реализации одной из своих бизнес-идей.

Таким образом, предварительный этап работы с самооценкой помог выявить имеющиеся у клиента сложности и создать план действий для перехода к следующим этапам карьерного консультирования.

При всей востребованности карьерного консультирования важным элементом все же является его конечная результативность, способность принести безусловную пользу клиенту. Тем не менее, даже самые блестящие и необычные советы по построению карьерного пути могут столкнуться с самым сложным на пути их практической реализации – с личностным фактором. Феноменально, но сам клиент, если будет не готов их реализовывать или будет испытывать какие-либо сложности с этапами практического воплощения итогов консультации, в итоге не получит ожидаемой пользы, в связи с чем у клиента создастся мнение о неэффективности карьерного консультирования.

#### Справка о спикере:

Каневская Дарья – hr, эксперт в подборе персонала, сертифицированный специалист по оценке персонала, карьерный консультант.

Именно по этой причине очень важно уделить внимание предварительному этапу карьерного консультирования, а именно – определению и работе с самооценкой клиента. Вполне возможно, что многие проблемы клиент не понимает до конца по причине некоторых собственных качеств, которые мешают провести объективный анализ.

Соответственно, для этих целей необходимо проводить аудит самооценки клиента, выявления его внутренних мотивов деятельности.

На примере представленного кейса, работа с самооценкой оказалась важным этапом для успешности проведения дальнейшего карьерного консультирования, ведь изначальное понимание собственных проблем со стороны клиента оказалось ошибочно. Как итог, посредством проведения теста Будасси, анализа ответов на сильные коучинговые вопросы, а также SWOT-анализа, удалось выявить реальные причины сложностей клиента и направить его на правильную траекторию, благодаря чему вероятность успешного проведения карьерного консультирования будет гораздо выше.

**\*Дарья Каневская**

Эксклюзивно для 

# Как УДВОИТЬ продажи?

с помощью тренинга Сергея Семенова

10 лет на рынке



**4 декабря**  
г. Москва,  
отель SAVOY

- ✓ Да, это вполне реально узнать на тренинге.
- ✓ Обучение и сопровождение с заменой тех, кто не достигает целей.
- ✓ Ваш отдел продаж работает хорошо? Поставьте задачу удвоить продажи и даже если ваш отдел продаж работает хорошо. Без компромиссов и оправданий.
- ✓ **Конечный итоговый результат:** Повышение объема продаж за счет повышения эффективности работы сотрудников с клиентами: через повышение процента конверсии (способность менеджера превратить первичный контакт в заказ), за счет увеличения среднего размера заказа. Повышение активности сотрудников в работе. Повышение мотивации участников к высоким результатам в работе. Формирование плана достижения достижение целевых показателей в работе. Формирование необходимых знаний и навыков для достижения целевых показателей в продажах



**1. Стоимость участия 15000 руб.**

(включая обед, книгу, сопровождение консалтинга, подписку на )

**2. Для подписчиков  участие БЕСПЛАТНО**

**4 декабря, г. Москва, отель SAVOY ,**

**почта [TP@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU) WhatsApp +7(926)350-18-81**

**организатор Журнал**





Московский  
Институт  
Психоанализа



Московская Школа  
практической психологии

Проект команды экспертов с двадцатилетним стажем на рынке  
бизнес-образования Московской школы практической психологии

## магистерская программа

# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И СОВРЕМЕННАЯ ПСИХОДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ И ГРУППЫ



Научный руководитель -  
Доктор психологических наук

**Базаров Тахир Юсупович**

ПОДРОБНЕЕ О ПРОГРАММЕ



- Благодаря комплексной подготовке по освоению разных подходов и практик консультирования и индивидуальному тьюторскому сопровождению, у слушателей формируется реальная возможность профессионального развития в рамках выбранного психологического направления.
- Форматы проведения занятий: лекции и семинары, тренинги основных умений и техник психолога-консультанта, упражнения на самоисследование, просмотр видеозаписей консультативной работы с клиентами и учебных видеofilьмов, наблюдение за работой преподавателя с реальными клиентами, супервизия работы участников обучения, упражнения в интервьюерских группах, самостоятельное проведение консультаций.
- Результат - профессиональная готовность работать психологом-консультантом с разнообразием клиентских запросов, способность выстроить свою собственную траекторию профессионального развития и самосовершенствования в психологии.

**8 (800) 555 80 04** [inpsycho.ru](http://inpsycho.ru)



Московский  
Институт  
Психоанализа

*Бессознательное влечение,  
осознанный выбор...*

**Высшее образование**

Психология, педагогика, дефектология / логопедия

**Постдипломное образование**

Профессиональная переподготовка, повышение квалификации

**Просвещение и наука**

Лекторий, События, Презентации, Практикум

**+7 (495) 782-34-43**

Москва, Кутузовский проспект, дом 34, строение 14

НОЧУ ВО «Московский институт Психоанализа»  
Лицензия 90Л01 №0009535, рег. №2466 от 16.11.2016 г.  
Свидетельство о гос. аккредитации №2458 от 26.12.2016 г.  
ОГРН 1027739764260

[inpsycho.ru](http://inpsycho.ru)

