

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Марина Алексеева — вице-президент и генеральный директор по исследованиям и разработкам Intel в России (с 2017 по 2021 г.). В настоящее время развивает собственные проекты, в том числе в области коучинга и карьерного консультирования.

Обладатель престижных корпоративных наград Intel Software Quality Award и Intel Quality Award за выдающиеся результаты, значимые для бизнеса компании.

Входит в состав руководства международной программы Women in Big Data — совместной инициативы ведущих технологических компаний, таких как Intel, SAP, IBM, Linux Foundation, Cloudera.



Марина Алексеева



Издательство «МИФ»
8 (800) 775-67-41
www.mann-ivanov-ferber.ru

издательство
МИФ



ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД К КАРЬЕРНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

Традиционный подход к карьерному планированию заключается в том, что сначала мы ставим цель добиться определенных результатов в бизнесе либо занять какую-то позицию в иерархии, а уже с учетом этого планируем, какие навыки нам надо развивать.

Выглядит это примерно так.

1. Поставить долгосрочную цель, на три-пять лет. Причем эти цели обычно внешние (занять определенную должность, заработать определенную сумму денег, завоевать рынок, построить дом). Цели должны быть грандиозными — сменить работу, занять следующую ступеньку в иерархии, получить Нобелевскую премию, покорить Эверест. Не меньше, иначе прослывешь карьерным неудачником.

2. Цель обязательно должна соответствовать критерию

SMART: быть конкретной (Specific), измеримой (Measurable), достижимой (Attainable), реалистичной (Realistic), с временными ограничениями (Time bound). Например, получить должность директора по развитию к 1 сентября 2027 года.

3. Построить детальный план достижения своей внешней цели: сначала стать руководителем первого уровня, потом второго, а там уж и до директора рукой подать.

4. Сформировать список необходимых навыков. Здесь часто вам в помощь «портрет идеального лидера»: оцифрованный шаблон, который с удовольствием предоставит HR в вашей организации. То, что он не учитывает ваши индивидуальные способности и предполагает, будто все руководители должны быть на одно лицо, «все равны как на подбор», никого не волнует. Стандарт есть — вот ему и следуй, выбора не дано. Надо записаться на соответствующие тренинги, следовать плану, никуда не сворачивая, и в конце концов через пять лет получить ровно то, что запланировали.

Так в свое время учили меня, таким был и мой первый карьерный план — на четырех листах, очень красивый и структурированный. Я очень гордилась собой, когда в первый раз показывала его своему руководителю.

Если бы все было так просто, то все бы уже имели успешную карьеру. Правда в том, что в большинстве случаев такой подход не работает. Я убедилась в несостоятельности своего замечательного плана уже через месяц.



А может быть, ставить цели и планировать вообще не нужно? Живешь себе и живешь, просто наблюдаешь, как разворачивается жизнь вокруг? Нет. Без целей и планов тоже плохо. Они дают нам следующие преимущества.

- **Направление движения.** Куда направлено внимание, туда и придешь. Если вы смотрите на север, то в конце концов придете на Северный полюс, а не на Южный.

- **Фокус, чтобы не отвлекаться на ненужное.** Если мне нужно закончить отчет к концу рабочего дня, не стоит отвлекаться на дела, которые могут подождать до завтра.

- **Ответственность.** Если мы не ставим цели для себя, их нам поставят другие люди, и в результате мы рискуем прожить не свою, а их жизнь. Мне вспоминается беседа с одним новым сотрудником. Я спросила его, как он видит себя в профессиональном плане в будущем. Вопрос его явно обескуражил. «Я думал, ты мне скажешь», — ответил он. Пришлось объяснять: да, я могу придумать его будущее, но есть вероятность, что ему оно не понравится, поэтому сначала я хочу выяснить, чего хочет он сам.

- **Осознанность.** Ясное понимание, что мы делаем, а главное — зачем. Иначе действуем на автомате, в соответствии с уже сформировавшимися шаблонами поведения. Если все время ходить одной и той же дорогой, в новое место не попадешь.

- И наконец, само движение к цели дает ощущение жизни.

Вопрос не в том, ставить или не ставить цели. А в том, какие цели ставить и как планировать свое движение к ним.

Основные недостатки традиционного подхода к развитию карьеры, основанного на долгосрочном линейном планировании внешних факторов, я вижу в следующем.

Неэффективно в долгосрочной перспективе

Все меняется, и очень быстро. Меняются внешние условия, и сегодняшняя ситуация — очень показательный пример. Вспомните свои планы в начале 2020 или 2022 года и оцените, что стало совсем иначе. Я думаю, многое.

И даже в более спокойные времена с долгосрочным планированием наблюдались проблемы. Вы не знаете, в какой команде вы окажетесь через несколько лет, над каким проектом будете работать и в какой компании, в какой стране вы станете жить. Даже если вы продолжите трудиться в той же компании, у нее могут измениться приоритеты, не будет ставок, произойдет реорганизация или даже полная ликвидация, и это существенно повлияет на вашу работу. Возьмем пример с получением поста директора: пока мы к



нему планомерно движемся, у организации могут поменяться планы, сферы бизнеса, бюджет, вся структура.

Меняются не только внешние условия, но и мы. Становимся взрослее, мудрее, опытнее; то, что нас привлекало вчера, сегодня оставляет равнодушным. И наоборот. У нас могут смениться приоритеты, интерес, мотивация. Пять лет назад в моих планах не было никакого коучинга, и, если бы мне кто-то тогда сказал, что я сознательно и добровольно оставлю такую любимую мной работу и все высокие посты и уйду в свободное плавание в мир коучинга и менторинга, я бы ни за что в это не поверила. Вспомните себя пять лет назад. Предполагали ли вы, что вы окажетесь там, где вы сегодня, и станете теми, кем стали сегодня?

Кристиан Ховард, профессор Университета Нью-Йорка, специалист в области нарративного дизайна и профессиональный педагог, в одном из интервью сказал: «Ваш личностный рост состоит из разных идей о том, кем вы хотите быть, или представлений о том, чего вы хотите, и все они разные, и все они постоянно меняются».

Мы часто не способны распланировать свои дела и распределить время на неделю или даже на предстоящий день (вот почему тренинги по управлению временем были и остаются наиболее популярными), но упорно пытаемся строить детальные планы на годы вперед.

Фокус на чужих внешних показателях

Традиционный подход обычно фокусируется исключительно на внешних показателях (получить должность руководителя, заработать миллион, издать книгу), которые к тому же часто бывают чужими, навязанными извне. И мы забываем о главном: кто же будет зарабатывать миллион, руководить, вести за собой массы, писать книгу?

Мы часто находимся под влиянием стереотипов, навязанных культурных норм, семейных правил и стандартов, чьих-то историй успеха, мнения других людей. Но работа над тем, что не важно именно для вас, потребует от вас гораздо больших усилий, и, даже если вы достигнете целей, которые на самом деле не ваши, это не даст вам истинного удовлетворения.

И в коучинге, и в разговорах с сотрудниками, когда спрашиваешь людей об их карьерных устремлениях, они с воодушевлением говорят о целях организации, и обычный коучинговый вопрос «А что здесь важного лично для тебя?» приводит их в тупик. Опять начинают вещать, как «космические корабли бороздят просторы Большого театра», а что здесь важного лично для них — сказать толком не могут.



Не обещает качества проживания пути

Традиционный подход часто не учитывает путь к цели и качество проживания этого пути. Цель сама по себе может быть и замечательная, и вдохновляющая, но до нее еще идти и идти. Вы должны получать удовольствие и от самого процесса. Если это не так, то, скорее всего, вы долго не протянете. Страдать сейчас в надежде, что когда-нибудь наступит счастье, мне представляется неразумным. Либо цель должна быть настолько вдохновляющей или жизненно необходимой, чтобы перевесить все невзгоды и страдания, но это редкий случай.

Не вдохновляет

Часто цель, записанная по SMART, совершенно не вдохновляет. Не только потому, что она чужая, не учитывает наших истинных желаний, но и потому, что она слишком рациональная и, следовательно, скучная. И вообще звучит как приказ, а не как наше решение.

Долгосрочные цели, поставленные по SMART, совершенно не учитывают вторую, ценную часть нашей личности, нашу эмоциональную часть. Разве художник, начинающий писать картину, или поэт может определить свою цель по SMART?

НОВЫЙ ПОДХОД — ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

И что делать? Как улучшить SMART так, чтобы он был вдохновляющим, осознанным, личным, дающим правильное направление и фокус и в то же время достаточно гибким, чтобы меняться в зависимости от изменений внешней среды и трансформаций внутри нас?

Предлагаю начать с себя. Только меняясь и развиваясь профессионально, мы можем добиться других, лучших результатов. Хотя мы тоже меняемся, мы — это то, что всегда с нами, где бы мы ни работали, то, что под нашим контролем, даже если весь окружающий мир перевернулся, те, кто знает, что лучше именно для нас.

На мой взгляд, есть большая разница между постановкой целей с точки зрения внешних результатов и внутренних изменений.



Ориентация на внешний результат	Ориентация на внутренние изменения
<p><i>Мне надо (к 01.09.2026)</i></p> <p>Занять пост директора</p> <p>Заработать миллион</p> <p>Получить премию «Оскар»</p>	<p><i>Я хочу</i></p> <p>Стать руководителем, способным решать задачи уровня директора</p> <p>Стать предпринимателем, способным заработать миллион</p> <p>Стать режиссером, способным создавать фильмы, достойные премии «Оскар»</p>

Постановка целей в терминах внешних результатов для меня звучит как «Мне надо **ИМЕТЬ** что-то», а в терминах внутренних изменений — как «Я хочу **БЫТЬ** кем-то». Если я способна решать задачи уровня директора, значит, я могу выполнять роль директора не только в этой компании и не только в данной сфере, но и во многих других. Если я способна заработать миллион, то могу заработать еще один, а потом еще один и так далее. Если я способна создать достойный «Оскара» фильм, то я могу создать еще много таких фильмов.

Как говорится, почувствуйте разницу. Что вы выбираете? Иметь или быть?

Моя философия успешной карьеры, сформировавшаяся на основе удачного и неудачного опыта, базируется на следующих ключевых принципах.

Карьерный рост — переход на следующий профессиональный уровень

Еще в 1960-х профессора Гарвардского университета Джин Далтон и Пол Томпсон начали исследование показателей эффективности профессиональных сотрудников в организациях, которое неоднократно повторялось на протяжении последующих десятков лет. Результатом стала модель **Four Stages® of Contribution**, основанная на том, что существует прямая корреляция между

степенью вклада сотрудника в дело и успех компании и карьерной стадией, на которой он находится.

На протяжении своей профессиональной карьеры в организации сотрудники проходят до четырех карьерных стадий — новичок, специалист, лидер, стратег. Организация нуждается в сотрудниках на каждой стадии (представьте, что в ней все стратеги: кто тогда будет делать реальную работу?), и на каждой стадии можно быть успешным. Каждая стадия описывает не положение сотрудника в корпоративной иерархии, а уровень его вклада в дело и успех организации. Например, новый вице-президент, нанятый «со стороны», первые недели работы в компании будет находиться на стадии новичка, углубляться в детали бизнеса, знакомиться с процессами, устанавливать связи с людьми.

Уровень вклада сотрудника в дело и успех компании определяется, повторюсь, не положением в корпоративной иерархии, а следующими важными факторами:

- сложностью решаемых задач;
- степенью влияния на других людей;
- географической и временной перспективой;
- уровнем результата.



Рис. 1. Четыре вектора для выхода на следующий уровень профессионального развития

И тогда карьерное движение является не движением от роли к роли или от должности к должности по карьерной лестнице, а выходом на следующий уровень по этим четырем векторам.

Осознание этого факта стало для меня одним из переломных моментов в понимании своего карьерного продвижения и успеха. В начале карьеры я, как и многие, находилась под влиянием стандартных убеждений насчет карьеры — в частности, о том, что мои возможности развития ограничены существующей иерархией, формальным описанием роли и географическим



положением. В то время я занимала должность линейного руководителя локальной российской команды. И вот, когда все производственные и организационные процессы устоялись и команда уже не требовала повышенного внимания с моей стороны, мне стало скучно, и я задумалась: а что же мне делать дальше? И поскольку мое понимание возможностей было ограниченным, допустимыми вариантами следующих шагов мне представлялись либо занять место своего руководителя, либо найти другую высокую позицию в компании в месте проживания, то есть в России. На тот момент подходящих мне вакансий не было, да и руководитель мой никуда не собиралась, и я, к сожалению своему, сделала вывод, что возможностей для развития в данной организации у меня нет. А это значит что? Что из компании надо уходить.

На мое счастье, я в тот момент работала с ментором. До сих пор вспоминаю ее с благодарностью. И вот эту свою, как мне казалось, неразрешимую проблему я принесла на очередную встречу с ментором. И от нее я в первый раз услышала, что успех моей карьеры определяется не моим положением в иерархии, а той ценностью, которую я возвращаю команде, компании, обществу, когда решаю важные и сложные задачи.

И мне нужно искать не позицию, а важные задачи, которыми никто не занимается, и брать на себя ответственность за их решение. Такое осознание моментально сняло все организационные и географические барьеры. Есть задача, но она выходит за рамки формального описания моей роли? Неважно, я буду ее решать. Есть интересный проект, но в другом регионе? Неважно, я буду в нем участвовать. С тех пор вопрос о том, как найти возможности для роста и куда дальше двигаться, больше не возникал.

Следующий профессиональный уровень начинается со следующей версии себя

Чтобы быть способным решать задачи следующего профессионального уровня, недостаточно только новых навыков.

Придется научиться по-другому мыслить и действовать, буквально стать новой версией себя. Но для этого не нужно ждать, пока появятся новый проект, новая ответственность, новая роль.

Один из линейных руководителей, в чьем подчинении была небольшая локальная команда, как-то пожаловался мне, что ему «не дают более значимых проектов, которые бы включали участников из других стран».

Читайте далее