

ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ

Страх висоти багатьом заважає зробити кар'єру
Цитата Д. Гвілава

Питання для розгляду:

7.1. Планування кар'єри

7.2. Індивідуальний план кар'єри

7.3. Інструменти для усвідомленої побудови кар'єри

7.4. Технології, які використовуються при плануванні кар'єри

7.1. Планування кар'єри

Будь-яка людина планує своє майбутнє з урахуванням особистих потреб, соціально-економічних умов, що склалися. Для цього потрібно мати загальну уяву, інформацію про перспективи свого професійного та посадового зростання, можливості підвищення кваліфікації на даному підприємстві, а також умови, які необхідно виконати для успішного кар'єрного процесу.

Планування кар'єри – це постановка кар'єрних цілей і визначення способів їх реалізації.

Планування кар'єри здійснюється на індивідуальному та організаційному рівнях. *Планування на індивідуальному рівні* направлено на складання плану кар'єри для конкретного працівника на підставі співвіднесення його особистих цілей і потреб з можливостями їх реалізації. *Планування кар'єри на організаційному рівні* – це визначення організацією шляхів і напрямів розвитку персоналу.

Планування кар'єри на індивідуальному та організаційному рівнях тісно взаємопов'язано і являє собою єдиний процес. Кожен окремий працівник потребує компетентної допомоги для здійснення аналізу своїх здібностей і можливостей, розвитку навичок самостійного планування кар'єри, а також для розробки конкретних планів розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри. Організація зацікавлена в реалізації потенціалу працівників, задоволенні значущих потреб персоналу так як це забезпечує лояльність, високу трудову мотивацію, знижує плинність кадрів та мінімізує ймовірність прояву девіантної організаційної поведінки.

Планування ділової кар'єри передбачає, що з моменту прийняття працівника в організацію і до його звільнення повинні здійснюватися безперервне горизонтальне і / або вертикальне просування працівника, а також зростання його професіоналізму.

З рис. 7.1.1 видно, що планування кар'єри в організаціях здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у галузі своєї кар'єри з можливостями їх задоволення доступними заходами.

Працівникові необхідно знати свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а також те, яких результатів він повинен досягти, щоб розраховувати на кар'єрне просування.

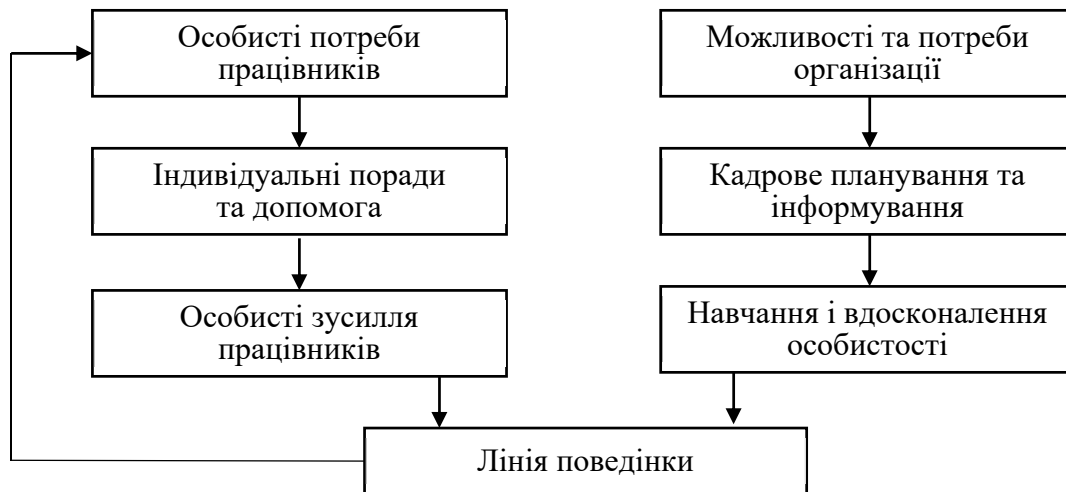


Рис. 7.1.1. Процес планування кар'єри в організації

Кар'єрне просування передбачає кар'єрне зростання і ротацію.

Посадові зростання – це заміщення посад більш високого рівня.

Ротація – це переміщення працівника «по горизонталі» на посаді того ж рівня, зміна змісту діяльності. До системи просування відносять також участь у тимчасових творчих групах, стажування та різні форми внутрішньо-організаційного і позафірмового навчання.

Основні завдання суб'єктів планування внутрішньо-організаційної кар'єри представлені на рис. 7.1.2.

Таблиця 7.1.2

Завдання планування кар'єри

<i>Суб'єкти планування кар'єри</i>		
Індивід (працівник)	Кадрова служба	Керівник
Самоаналіз кар'єрних цілей, потреб, інтересів	Інформування працівників про можливості розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри	Консультації підлеглих з питань планування індивідуальної кар'єри
Аналіз можливостей кар'єрного просування	Організація навчання плануванню кар'єри	Консультації кадрової служби
Розробка оперативного і стратегічного плану розвитку кар'єри на підставі співвіднесення цілей і потреб з можливостями кар'єрного розвитку	Проведення діагностики ділових і особистих якостей співробітників	Участь в якості експертів в діловій оцінці працівників
	Консультації працівників з питань планування індивідуальної кар'єри	Участь в розробці планів розвитку кар'єри
	Розробка кар'єрограм і планів розвитку внутрішньо-організаційної кар'єри, планів стажувань, навчання, роботи з резервом і т. п.	

Основою планування кар'єри є стратегічне і поточне планування людських ресурсів з урахуванням прогнозу розвитку організації. Процес планування кар'єри тісно пов'язаний з підбором, відбором, діловою оцінкою і атестацією персоналу. Однією з найважливіших проблем при плануванні кар'єри є узгодження інтересів працівника і організації. Для вирішення цієї проблеми К. Бернсом і К. Магнуссен була розроблена синергетична модель планування кар'єри. Модель містить три рівні: філософський, стратегічний і практичний. При плануванні кар'єри рух здійснюється від філософського бачення до стратегічних планів і потім до практичних потреб.

Філософське бачення з боку працівника – це погляд на своє життя і кар'єру. Філософський рівень для організації – це уявлення про те, чого вона може досягти за допомогою цього працівника на ринку.

Стратегічний рівень для працівника – це визначення конкретних кроків, за допомогою яких він зможе реалізувати свої уявлення про кар'єру. Стратегічний рівень для організації – це побудова загального кар'єрного плану.

Практичний рівень працівника – розробка плану розвитку конкретних компетенцій. Практичний план для організації – балансування набору компетенцій, який необхідний їй для повноцінного здійснення своїх функцій.

Завдання синергетичної моделі – узгодження розвитку кар'єри працівника і розвитку організації.

Планування кар'єри працівників буде малоефективним, якщо сама організація не розвивається або не включає в свої стратегічні плани розвитку персоналу як одну з обов'язкових умов свого процвітання.

Результатом планування кар'єри на індивідуальному рівні є плани кар'єри, складені для окремих працівників.

7.2. Індивідуальний план кар'єри

Індивідуальний план кар'єри – це документ, в якому представлений варіант (варіанти) професійного розвитку і посадового переміщення працівника в організації.

План кар'єри (часто званий також планом кар'єрного зростання або кар'єрного розвитку) зазвичай включає:

- 1) перелік посад, які може заміщати працівник, а також на яких проводяться стажування та тимчасове виконання обов'язків;
- 2) процедури ділової оцінки;
- 3) види внутрішньо-організаційного і позаорганізаційного навчання.

У план можна також включати участь в кадрових конкурсах, проходження процедур відбору та підготовки кадрового резерву. Ю. Г. Одегов рекомендує вказувати в плані:

- загальні анкетні дані (прізвище, ім'я, по батькові, посада, вік, освіта, стаж роботи на посаді і в займаній посаді);
- висновок останньої атестаційної (конкурсної) комісії;
- результати останньої співбесіди, а також оцінки професіоналізму та особистих якостей;

- зведення про попередню підготовку;
- термін, на який складено план (з якого по який рік);
- інші відомості, що становлять інтерес.

Індивідуальний план розвитку працює на самоконтролі й самомотивації. Якщо ви розумієте, навіщо вам це потрібно, які переваги ви отримаєте, як це вплине на вашу кар'єру, роботу, статус – тоді welcome (ласкаво просимо) до заповнення. Але, як і будь-який інший інструмент, він може вам підійти, а може й ні. Тестуйте, адаптуйте його під себе, а якщо ні – шукайте інші інструменти для свого розвитку.

Загалом же, наявність плану індивідуального розвитку допомагає:

- визначити зони зростання;
- структурувати кар'єрну мету;
- розбити велику мету на маленькі завдання й запланувати конкретні дії для її досягнення;
- ставити реальні терміни для виконання завдань;
- проаналізувати свій кар'єрний розвиток (коли рутинна засмоктує, складно побачити, у чому ви вирости, а план допомагає відстежити зміни);
- оцінити свій розвиток, знайти ресурси для досягнення кар'єрних цілей.

В ідеалі індивідуальні плани кар'єри повинні бути складені для всіх працівників організації. На практиці кар'єрні плани зазвичай розробляються для керівників і фахівців (по ключових посадах і спеціальностях). Найчастіше плани кар'єри складаються для молодих фахівців.

Іноді індивідуальні плани розвитку кар'єри будь-якої групи працівників, наприклад, членів резерву, об'єднуються в єдиний план. Приклад такого плану (карта планування кар'єри) представлена в табл. 7.2.1.

Таблиця 7.2.1

Картка планування кар'єри на 2020-2025 роки

№ з/п	Прізвище, ім'я, по батькові	Рік народження	Посада, час її заняття	Потенціал розвитку кар'єри через		
				5 років	10 років	15 років і більше
1.	Петров Петро Петрович	1986	Провідний спеціаліст з 15.07.2010 р.	Головний спеціаліст	Керівник сектору	Начальник відділу
2.	Савченко Ілля Миколайович	1989	Головний спеціаліст з 27.04.2011 р.	Керівник сектору	Начальник відділу	Заступник директора

План кар'єри може бути короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. Як показує практика, короткостроковий план найчастіше розробляється на 1-2 роки, середньостроковий – на 3-5 років (найчастіше на міжтестастійний період), довгостроковий – на період понад 5 років.

Доцільно планувати кар'єру на термін від 2 до 10 років, так як адаптація до нової посади триває 2-5 років, а через 10 років можуть істотно змінитися умови праці.

При складанні плану кар'єри слід орієнтуватися на нормальний тип кар'єрного процесу, тобто план повинен сприяти безперервному і послідовному просуванню працівників.

При складанні плану кар'єрного просування (зростання) керівника і фахівця необхідно:

- розглянути послідовність можливого заняття посад в структурних підрозділах;

- визначити шляхи розвитку здібностей, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівника та спеціаліста на різних етапах його діяльності;

- оцінити фундаментальні знання, прагнення до тактичної, стратегічної діяльності в умови ринкових взаємин, знання менеджменту, маркетингу, управління персоналом тощо;

- передбачити систематичну оцінку і контроль результатів праці, культурного і професійного зростання, накопичення досвіду, розвитку особистості;

- врахувати, що з плином часу при переході з однієї посадової категорії в іншу зі зміною сфер діяльності змінюються якості працівника і вимоги до нього, як правило, зростають.

Кар'єрні плани розробляються працівниками спільно з кадровими службами та керівниками підрозділів.

Кар'єрний план є результатом узгодження інтересів і можливостей як співробітника, так і організації. План розробляється з урахуванням потреб, інтересів, здібностей, нахилів працівника і спрямований на забезпечення його професійного розвитку та максимально повної самореалізації. План не повинен нав'язуватися працівникові.

Таким чином, для розробки плану необхідно здійснити:

- глибокий і всебічний аналіз потреб / інтересів працівника, його особистих якостей, здібностей і нахилів, а також можливостей їх реалізації;

- постановку чітких і конкретних кар'єрних цілей працівника;

- узгодження інтересів працівника і організації в кар'єрному розвитку.

Розробка кар'єрного плану вимагає серйозної підготовки, яка включає не тільки аналітичну (діагностичну) частину, а й навчальну, так як для правильного планування кар'єри необхідні спеціальні навички.

Організовуючи процес планування кар'єри, слід також пам'ятати про те, що плани по мірі їх здійснення вимагають постійного коректування. У план бажано включати етапи оцінки результатів кар'єрного розвитку.

Відповідно до п'ятишагової схеми формального планування кар'єри Дж. Шермерорна, Дж. Ханта та Р. Осборна, процес планування кар'єри починається з оцінки працівника (1-й етап), потім йде аналіз його можливостей (2-й етап), відбір завдань кар'єри (3-й етап), вибір стратегій досягнення цілей (4-й етап) і оцінка результатів (5-й етап). Процес періодично повторюється, що дозволяє конструктивно переглядати кар'єрний план.

Основою планування індивідуальної кар'єри може бути побудова індивідуального профілю значущих компетенцій. *Компетенції* – це індивідуально-особистісні характеристики, знання, вміння, навички, моделі поведінки працівника, його цінності і мотиватори.

С. В. Іванова вважає за доцільне визначити такі групи компетенцій:

- вихідні компетенції, тобто компетенції, якими володіє працівник на даний момент;
- компетенції, які необхідні будь-якому працівникові організації для успішної кар'єри і відповідають корпоративним цінностям і нормам;
- компетенції, необхідні для успішного виконання функцій, що відповідають різним посадам.

Для визначення зон розвитку необхідно зіставити реальний профіль компетенцій працівника з ідеальним. При цьому аналізується наступне:

- які характеристики реального працівника збігаються з ідеальним профілем.
- які характеристики реального працівника перевершують ідеальний профіль.
- які характеристики реального працівника не досягають ідеального профілю.

- які характеристики реального працівника суперечать ідеального профілю.

При розробці плану слід ставити такі завдання:

- розвинути ті характеристики, які не досягають оптимального рівня;
- підтримувати і розвивати ті навички, які перевершують поточні зобов'язання, за рахунок залучення в спеціальні проекти;
- оцінити потенціал розвитку і кар'єрного зростання співробітника в тих сферах, які не повністю відповідають його нинішній роботі.

Першим кроком у плануванні кар'єри, як уже зазначалося вище, є визначення інтересів, схильностей, можливостей і навичок особистості. Кар'єра кожної особистості проходить певні етапи і тут важливі те, щоб менеджери розуміли характер та природу кожного етапу. Це важливо тому, що етап, на якому знаходиться працівник впливає на його знання та переваги у виборі конкретної роботи.

Едгард Шейн підкреслює, що планування кар'єри – це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей. Він стверджує, що, оскільки працівник знає себе краще, ніж хтось, то він сам формує пункти своєї кар'єри.

Ключові моменти кар'єри важко передбачити тому, що вони еволюційні й є результатом процесу відкриття. Деякі люди не можуть визначити ключові моменти своєї кар'єри до того часу, поки не зіткнуться з необхідністю зробити головний вибір. Наприклад, зайняти місце у керівництві підприємства, або припинити свій бізнес з самого початку.

На визначення ключових моментів кар'єри впливає досвід минулої роботи людини, її інтереси, турботи про смію, здібності та орієнтації, які показують, що є найбільш важливим для неї у даний момент.

При плануванні кар'єри порівнюються потенційні можливості, здібності цілі працівника з вимогами організації, її стратегії планами розвитку.

В результаті планування розробляється програма (план) професійного і посадового зростання кожного працівника організації. Складається професіограма, в якій фіксується перелік позицій поступового розвитку працівника і шлях (термін), який він повинен пройти, для того, щоб одержати необхідні знання, досвід, оволодіти потрібними навичками не тільки для ефективної роботи за даною посадою, а й для підготовки просування на вишу посаду.

Планування індивідуальної кар'єри є важливим питанням не лише для організації, але й для окремої людини, як особистості.

Для цього потрібно розробити індивідуальний кар'єрний план – кар'єрограму (рис. 7.2.1). Індивідуальний кар'єрний план – це документ, що допомагає управляти кар'єрою. Він містить опис бажаного шляху розвитку людини для заняття ним вакансії в компанії своєї мрії. Документ дає уявлення про те, які етапи повинна пройти людина та які знання, уміння і навички для цього потрібні.

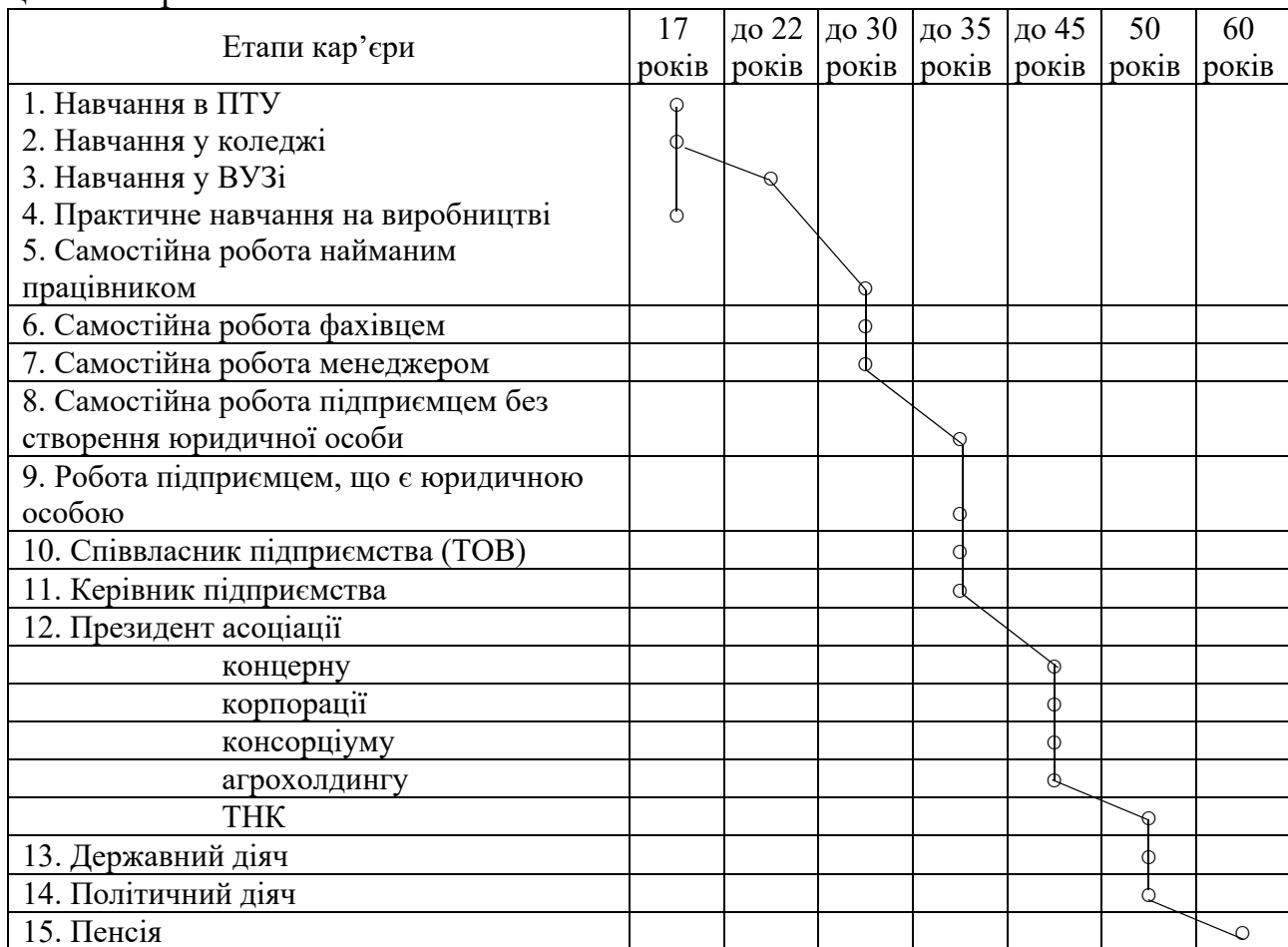


Рис. 7.2.1. Зразок кар'єрограми (ідеальний варіант)

Для створення кар'єрного плану бажано знати відповіді на наступні питання:

Чим би ви хотіли займатися в житті?

Скільки ви б хотіли заробляти у вашому житті?

Який графік роботи вас би влаштував?

Які навички, вміння та знання для цього потрібні?

Чи є ці навички, вміння та знання у вас?

Що потрібно зробити, щоб їх отримати?

Головною задачею планування і послідууючої реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії всіх видів кар'єр, що передбачає виконання ряду конкретних задач:

1. Пов'язати цілі організації і цілі окремого працівника.
2. Планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його специфічних потреб і виробничої ситуації.
3. Забезпечувати відкритість процесу управління кар'єрою.
4. Усувати «глухі кути», з яких фактично немає можливостей для подальшого розвитку працівника.
5. Вивчати кар'єрний потенціал працівників.
6. Формувати наочні і зрозумілі критерії службового зростання, що використовується в конкретних кар'єрних рішеннях.
7. Використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних сподівань.

7.3. Інструменти для усвідомленої побудови кар'єри

Як вже було зазначено, для якісного планування кар'єри необхідні певні навички, бажано також володіння сучасними персонал-технологіями. Це відноситься не тільки до фахівців з управління персоналом і керівників, але й працівників, чия кар'єра планується. Тому перед розробкою індивідуального плану кар'єри рекомендується проводити спеціальне навчання.

Для навчання плануванню індивідуальної кар'єри організуються спеціальні семінари, які традиційно включають:

- 1) інформування працівників про можливості кар'єрного просування в організації, потреби в персоналі, програмах розвитку персоналу;
- 2) проведення самооцінки: працівники самостійно оцінюють свої кар'єрні інтереси та здібності;
- 3) освоєння технологій, які використовуються при плануванні кар'єри;
- 4) постановку кар'єрних цілей і активного планування кар'єри.

Дані семінари можуть бути як за самостійною навчальною програмою, так і складовою частиною інших, більш широких, програм (наприклад, програми «Школи молодого менеджера»).

Орієнтовна програма навчального семінару представлена в табл. 7.3.1.

Для планування індивідуальної кар'єри найбільш важливим є розвиток наступних навичок:

- самоаналізу потреб (інтересів), здібностей, ділових і особистих якостей;
- визначення мети;
- узгодження інтересів різних сфер життя (реалізації перспективного підходу в плануванні кар'єри).

Програма навчання плануванню кар'єри

Тема заняття	форма заняття	Тривалість (год)
Перспективи розвитку організації. Кадрова політика і можливості розвитку кар'єри	лекція	2
Ділова кар'єра, її види та етапи	лекція	2
Ассесмент	комплексна діагностика ділових та особистих якостей	16
Фактори, що визначають успіх кар'єри	лекція, групова дискусія	4
Визначення кар'єрних цілей	тренінг	8
Технології індивідуального планування кар'єри	практичне заняття	8
Основи самоменеджменту	лекція	4
Тайм менеджмент	тренінг	8
РАЗОМ		42

Для розвитку даних навичок рекомендується навчання працівників технологіям планування кар'єри.

На семінарах з планування кар'єри доцільно також здійснювати діагностику ділових та особистих якостей. При цьому за доцільне застосовувати технології ассесмент-центру – метод оцінки персоналу у формі ділової гри.

Ассесмент-центр являє собою комплексний діагностичний метод, заснований на використанні різних методів оцінки: тестування, кейс-інтерв'ю, ділових і рольових ігор та ін.

SWOT-аналіз

Глибше проаналізувати себе та сформуванню бачення своєї кар'єри допоможе SWOT-аналіз. Запозичений з продуктового маркетингу, цей інструмент цілком підходить і для планування стратегії розвитку кар'єри. SWOT-аналіз дозволяє визначити:

Strengths – ваші сильні сторони;

Weaknesses – ваші слабкі сторони;

Opportunities – зовнішні можливості, на які ви не можете впливати;

Threats – зовнішні загрози, на які ви не можете впливати

Використання цього інструменту потребує зовсім небагато часу й може бути доволі фановим (всі охочі можуть прийняти участь). Та найголовніше – допоможе вам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, кар'єрні можливості й перешкоди, які можуть трапитись на вашому шляху. У результаті ви отримаєте набір внутрішніх і зовнішніх факторів, аби контролювати свою кар'єру та підготуватись до можливих викликів.

Наведу приклади питань, які допоможуть розписати всі чотири складові SWOT-аналізу.

Strengths (ваші сильні сторони)

- Що я вмію робити краще за інших?
- Які мої природні якості допомагають мені бути успішним у роботі й житті?
- Якими своїми досягненнями я пишаюся?

Weaknesses (ваші слабкі сторони)

- Яких завдань я зазвичай намагаюся уникати?
- Які негативні робочі звички я маю?
- Які особисті якості стримують мій успіх?

Opportunities (зовнішні можливості)

- Які ресурси та допомога доступні мені для зростання?
- Як багато альтернатив я бачу перед собою?
- Як розвивається технологія або сфера, в якій я працюю?

Threats (зовнішні загрози)

- Які обставини можуть сповільнити моє зростання?
- Що мені зараз заважає будувати кар'єру так, як я хочу?

Аби відповіді на ці питання були більш об'єктивними та всеохопними, варто по ним отримати зворотній зв'язок, наприклад, спитати думку ваших колег, керівників тощо.

Після того, як ви проаналізували себе та визначилися з кар'єрною метою, час продумати конкретні кроки й прописати план із набуття тих знань, навичок та досвіду, які дозволять вам, наприклад, обійняти бажану посаду.

SMART

Запорукою успішного плану розвитку є чітко визначені цілі й таймлайни, які підвищують самодисципліну й дають розуміння динаміки вашого зростання. У цьому допоможе постановка цілей за системою SMART, згідно з якою будь-яка мета повинна відповідати п'ятьом критеріям:

Specific – (чітко визначений, специфічний) – відповідно до цього критерію, формулюючи мету, суб'єкт повинен дати собі відповіді на такі питання: Чого саме він прагне? Хто ще залучений в бажаний процес? Де і коли повинен бути досягнутий потрібний результат? За яких умов мета може бути досягнута?

Measurable – (межуєрибл) (вимірюваний) – формулювання мети повинно включати критерії по яким може вимірюватись ступень досягнення результату. Тому необхідно поділити кінцевий результат на складові елементи, що вимірюються.

Achievable / Agreed (досяжний/узгоджений) – суб'єкт кар'єри повинен володіти здібностями, можливостями, ресурсами та бажанням досягти мети, яку ставить. Найбільше задоволення люди, як відомо, отримують при досягненні цілей, які знаходяться на межі їх можливостей, але не за ними. Далі відповідно до обраних цілей розбудовується стратегія поведінки та визначаються конкретні дії.

Realistic / Relevant (реалістичний / релевантний) – даний критерій припускає, що мета повинна бути реалістичною та доречною. Її досягнення має вписуватися в реалії життя та співвідноситися з більш глобальними цілями та іншими умовами. Наприклад, якщо індивід хоче мати час на родину, виховання дітей, не варто погоджуватися на роботу з тривалими відрядженнями та великими постійними переробками.

Time-bound (визначений у часі) – передбачає чітке визначення як фінальних, так і проміжних термінів досягнення мети. Адже без чіткого плану до результату можна рухатися все життя, але так його й не досягти.

За цією системою ви ставите собі конкретні реалістичні цілі й дедлайни їх досягнення. Тобто, кожену ціль потрібно ставити максимально конкретно, перевіряти її на досяжність та продумувати, як і коли ви будете вимірювати

результат. І, звісно, кожна наступна ціль має бути ще одним кроком до досягнення вашої кінцевої мети.

Крок за кроком, рухаючись за складеним планом, ви будете наближатися до своєї мети. Коли здобудете необхідні компетенції, поговоріть із менеджером про те, що ви вже готові до нового етапу у своїй кар'єрі. Можливо, вам не зможуть одразу запропонувати нову позицію, але вертикальна кар'єра – це ж не лише про назву посади, але й про розширення відповідальності, автономії та повноважень, які компанія завжди радо вам делегує. А можливо, щоб зайняти омріяну посаду, вам необхідно буде навіть змінити компанію – не бійтеся розпізнати такий момент і вийти зі своєї зони комфорту. Пам'ятайте, що ваша кар'єра – у ваших руках.

Кар'єрні якорі

Інструмент американського психолога Едгара Шейна, який дозволяє визначити мотиви, що спонукають людей прикладати зусилля для розвитку своєї кар'єри. Згідно з цією концепцією, є вісім кар'єрних якорів, зважаючи на різні знання, навички, мотиви та цінності людини:

Професійна компетентність. Спеціаліст, який надзвичайно зацікавлений у своїй професії, прагне розвиватися в ній, відчуває потребу в тому, щоб бути частиною професійної спільноти. Якщо це ваш якор – ви будете щасливі, коли матимете можливість постійно вчитися, розв'язувати складні завдання, отримувати визнання колег.

Менеджмент. Це люди, яких мотивує можливість вертикального кар'єрного зростання, а відтак і управління підлеглими, а також – висока винагорода та статус.

Незалежність. Це фахівці, які потребують можливості працювати у власному стилі та режимі, а єдиним орієнтиром є досягнення цілі. Може відчувати дискомфорт, постійно працюючи в команді та в традиційній корпоративній ієрархії, тому важливою умовою може стати, наприклад, мінімальний контроль, персональна відповідальність за власне завдання, гнучкий графік або віддалений режим роботи.

Безпека та стабільність. У так званому сучасному VUCA-світі¹ комусь вдається пристосуватися до постійних змін, а хтось прагне зберігати стабільність і постійно шукає її, зокрема в професійній діяльності. Якщо це – про вас, почуватися впевнено дозволить робота у великій компанії з історією, в межах довготривалих проектів, де є мінімум несподіванок та ризиків.

Підприємництво. Часто такі люди відкривають власний бізнес. А якщо працюють у команді – все одно шукають шляхи для реалізації творчих рішень та інновацій, а отже, залученими та лояльними можуть бути тільки в тих компаніях, де є така можливість, зокрема – на етапах запуску проектів та відкриття філіалів.

Прагнення приносити користь. Якщо можливість допомагати людям не передбачає сама професія, варто шукати компанію, яка має програми для

¹ VUCA – аббревіатура, що походить від англійських слів volatility (складність), uncertainty (нестабільність), complexity (неоднозначність), ambiguity (невизначеність, мінливість). Ця концепція застосовується до мінливого та динамічного ринку в різних сегментах.

корпоративного соціального розвитку (наприклад, участі в благодійних проектах).

Виклик. Йдеться про людей із високим рівнем внутрішньої мотивації, які прагнуть постійно підвищувати планку та досягати її, а для цього їм необхідно ускладнювати професійний левел². Можуть бути надзвичайно цінними для виконання складних, різноманітних та ризикованих проектів, проте неефективними в рутинних завданнях.

Стиль життя. Для людей, які мають цей кар'єрний якір, важливо зберігати життєвий баланс, піклуватися про інші галузі життя, окрім роботи – отже, і компанію варто обирати таку, яка поважає це право і надає більше можливостей приділяти час родині та особистим інтересам.

Розбір польотів (After Action Review)

Цей інструмент запозичений із досвіду армії США і використовується, коли необхідно проаналізувати помилки та зробити висновки з певної «операції». В потрібному нам контексті це може бути невдала співбесіда, неуспішні переговори або проект, який ризикує провалитися. Важлива умова: цей розбір потрібний для навчання та виправлення помилок, отже, проводити його варто протягом певного проекту (яким є і пошук роботи). Бажано – регулярно (щотижня або після чергової зустрічі з роботодавцем, наприклад). Зазвичай цей інструмент використовується в групі, але корисний і для самоаналізу.

Структура проста та передбачає пошук відповідей на чотири питання:

Що мало відбутися?

Що сталося насправді?

Чому фактичні події відрізняються від тих, які були заплановані?

Чому я можу навчитися?

Щирі відповіді на ці питання дозволяють виявити переваги та недоліки, сильні та слабкі ходи в певних обставинах та зробити висновки на майбутнє. Наприклад, якщо вам сподобалася компанія і ви планувати отримати пропозиції щодо роботи, але погано підготувалися до співбесіди, наступного разу цей досвід мотивуватиме поставитися до підготовки відповідальніше.

Креативна стратегія Діснея

Цей інструмент можуть використовувати не тільки представник творчих професій, а й усі, хто хоче знайти нестандартне рішення проблеми та побудувати плани. Для цього треба приміряти різні ролі – мрійника, реаліста та критика, які, за легендою, обов'язково брали участь у створенні неймовірних мультфільмів студії. Щоб було простіше перевтілитися, рекомендується використовувати фізичні предмети – наприклад, пересідати на один із трьох стільців або використовувати різні головні убори. І задавати собі різні питання.

Для ролі мрійника: чому ця мета така важлива, чи надихає вона? Що я буду відчувати, коли досягну її? Чому саме мене це навчить?

² Левел – локація в грі, зазвичай більшість з яких має пройти гравець для завершення гри

Для ролі реаліста: що я маю зробити, щоб досягти своєї мети? Який чіткий алгоритм досягнення мети? Скільки часу знадобиться? Які ресурси варто залучити?

Для ролі критика: чи можливо здійснити цей план? Чого в ньому не вистачає? Які ризики та обмеження є?

Модель GROW

Ще одна модель, яка дозволяє задавати собі правильні питання та розвивати кар'єру усвідомлено:

G – Goal (мета): чого я хочу? Який результат буде найкращим? Яка ціль є значущою? Як я зрозумію, що досягну потрібного результату? Як досягнення мети вплине на інші життєві сфери? Мету важливо визначити та сформулювати максимально конкретно. Це дозволить не тільки встановити ціль, а і розпочати шлях до неї більш виважено.

R (Reality) (реальність): що є наразі? Що відбувається? За 10-бальною шкалою, де 10 – це мета, на якому рівні я зараз? Що відчуваю, що мене хвилює? Як це впливає на інші сфери життя? Які ресурси вже є? Хто ще, крім мене, впливає на результат? На цьому етапі є ризик захопитися самокритикою, тому варто бути обережним та тримати баланс, щоб не втратити мотивацію. Важливо відповідати на власні питання відверто, наприклад, зізнання в тому, що заважає страх або лінощі, – це вже успіх і привід переглянути поведінку. Проте всі відповіді важливо конкретизувати – так легше подолати складнощі.

O (Options) (варіанти): які можливості є? Що можна зробити, щоб змінити ситуацію? Які є варіанти? А чи існують альтернативи? Який «план Б»? Які є ресурси, а які ще варто залучити? І до кого можна звернутися за допомогою? Тут важливо отримати максимальну кількість ідей та опцій, без критики та оцінювання, розглядати навіть дивні, незвичні та нестандартні варіанти.

W (Will) (буду): які визначити перший крок та алгоритм дій? Коли це зробити? Що варто врахувати перед тим, як починати шлях? Яка підтримка, ресурси потрібні? За якими ознаками я зрозумію, що просуваюся до мети? Які перешкоди можливі, де саме їх можна зустріти? І що я робитиму, коли зустрінуся з цими складнощами? Наскільки я впевнений у тому, що план реальний (за 10-бальною шкалою)? Що заважає поставити позначку 10? «Will» – ключове слово: «буду». Воно передбачає рішучість та волю до змін. Саме «буду», а не «можу», «треба», «хотів би».

7.4. Технології, які використовуються при плануванні кар'єри

Для планування кар'єри розроблені різні технології, які можна умовно розділити на наступні групи:

- 1) технології ефективної самопрезентації (портфоліо кар'єрного просування);
- 2) технології визначення оптимального кар'єрного шляху (кар'єрограми, карти кар'єри);

3) технології оптимізації постановки кар'єрних цілей і процесу розробки планів кар'єри («Сценарій аналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку», технології розробки плану кар'єри А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфіно і ін.).

7.4.1. Портфоліо кар'єрного просування

Для планування кар'єри на її ранніх етапах, починаючи зі студентської лави, розроблена технологія «портфоліо кар'єрного просування».

Портфоліо кар'єрного просування (ПКП) являє собою пакет документів в паперовому та / або електронному варіанті, який відображає всі досягнення студента (академічні, професійні тощо). Портфоліо призначене для забезпечення ефективної взаємодії з викладачами у вузі, науковими керівниками в період навчання, а також з потенціальними роботодавцями після закінчення вищого навчального закладу.

Мінімальний набір документів, що входять в ПКП, наступний:

- резюме;
- список пройдених навчальних курсів по основній галузі професійної діяльності, а також суміжних областей знання, (включаючи додаткову спеціалізацію, тренінги, спеціалізовані семінари, майстер-класи і т. п.);
- список позанавчальних заходів і будь-яких посад, де на практиці застосовуються навички лідерства (наприклад, староста групи, керівник наукового гуртка тощо);
- опис кар'єрного потенціалу та готовності до кар'єри в термінах придбання навичок і досвіду;
- рекомендації провідних викладачів, керівників курсових, випускних бакалаврських робіт, виробничих практик і т. п.

ПКП має не тільки відображати вже досягнуті успіхи, а й характеризувати потенціал подальшого професійного просування.

Кар'єрне портфоліо було задумано як альтернатива традиційному резюме (анкеті, використовуваної при прийомі на роботу), інформація в якому відрізняється обмеженістю і формальністю.

ПКП надає більш повну інформацію, ніж стандартне резюме, дозволяє роботодавцю легко переглянути рівень підготовки і весь спектр умінь і здібностей кандидата та створює умови для більш обґрунтованого кадрового рішення. Професійно складене ПКП може допомогти випускнику привернути увагу роботодавця.

ПКП має фіксувати всі досягнення студента, тому портфоліо слід систематично оновлювати у міру просування під час навчання. ПКП можна використовувати для зберігання наступних документів:

- випускна кваліфікаційна (дипломна) і курсові роботи;
- звіти та відгуки про проходження виробничих практик;
- тексти доповідей на науково-практичних конференціях;
- копії статей в наукових виданнях;
- грамоти та подяки за участь в семінарах, форумах, конференціях та ін.;
- свідоцтво про занесення на Дошку пошани ВУЗу;

- сертифікати про успішне освоєння тренінгових та навчальних програм;
- свідоцтво про отримання іменних стипендій;
- грамоти учасників професійних конкурсів.

Для характеристики кар'єрного потенціалу ПКП може включати: індивідуальний план розвитку кар'єри ; есе «Я і моя кар'єра».

У кар'єрному есе студент розкриває свій погляд на кар'єру, описує причини і особливості вибору їм професії, розкриває власні стратегії досягнення кар'єрного успіху і т. п.

ПКП може бути розміщено як на персональному сайті, так і на сайті вузу. На сайті вузу може виділятися спеціальний розділ, присвячений персональній інформації про студентів для потенційних роботодавців.

7.4.2. Кар'єрограма

Найвідомішою з технологій планування кар'єри є розробка кар'єрограми. Дана технологія застосовується переважно для стратегічного планування посадової кар'єри.

Кар'єрограма – це документ, в якому в наочній (графічній) формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також інших принципово важливих посад організації або підприємства. Розробка кар'єрограми зазвичай охоплює часовий період в 10 років і більше.

Кар'єрограма зазвичай розробляється для посад керівників вищої ланки. Бажано, щоб кар'єрограма відображала не лише посадове просування, але й процес підвищення освітнього рівня. При цьому, кар'єрограму може представляти не один, а кілька шляхів досягнення відповідної посади.

Розробка кар'єрограми вимагає серйозної аналітичної і дослідницької діяльності, яка передбачає вивчення трудових біографій успішних керівників, опитування експертів. Кар'єрограму розробляють не тільки на основі вивчення минулого досвіду, але і з урахуванням перспектив розвитку організації.

При розробці кар'єрограми слід відповісти на питання:

- які знання і навички необхідні мені, як кандидату, для успішного виконання даної посади? Де їх можна отримати: в яких навчальних закладах і під час будь роботи?

- який досвід роботи важливий для ефективної діяльності в даній посаді? У яких підрозділах, на яких посадах?

- які ділові якості необхідно розвивати? Які види трудової діяльності і які форми навчання цьому сприяють?

Кар'єрограма слугать основою для розробки індивідуальних планів розвитку кар'єри.

7.4.3. Карта кар'єри М. Армстронга

Дана технологія близька до кар'єрограми, але в ній основна увага приділена не посадовій просуванню, а розвитку компетенцій, тому вона підходить для планування професійної кар'єри.

На думку М. Армстронга, можна визначити кар'єрний ріст в термін того, що люди повинні знати і вміти, щоб виконувати роботу на більш високому рівні

відповідальності або вносити більший внесок у справу організації. Ці рівні можна описати як діапазон компетентності. Для кожної зони компетентності потрібно визначити досвід і підготовку, необхідні для досягнення даного рівня компетентності. На підставі цього створюється карта кар'єри, що включає «цільові точки»

7.4.4. Сценарій аналізу кар'єри і розробки особистого плану розвитку

Дана технологія націлена на забезпечення раціонального, обґрунтованого прийняття рішень щодо розвитку кар'єри. Основна увага в ній приділена питанням освіти. Сценарій включає наступні кроки:

1. *Ваші навички і ваша робота.* Працівник аналізує свою майстерність і вимоги поточної роботи, вказує незатребувані навички, що є одним із джерел ідей з приводу майбутньої роботи. Навички, які потрібні і яких немає, вказуються як потреба в розвитку.

2. *Ваше життя і ваша робота.* З'ясування того, що співробітник чекає від життя і яку роль в ній має відігравати робота. Важливо відповісти на питання: як можуть змінитися з часом пріоритети?

3. *Світ, в якому ви живете і працюєте.* Увага працівника звертається на організацію, світ роботи в сьогоденні і в майбутньому. Пропонується відповісти на питання: яким чином зміниться покликання в плані технічного, економічного, політичного, соціального розвитку?

4. *Зміна варіантів кар'єри.* Працівникові пропонується представити деякі можливі варіанти майбутньої кар'єри.

5. *Чому корисного для себе в майбутньому необхідно навчитися?* Виходячи з обраного варіанту кар'єри, працівник вказує, чому було б корисно навчитися, якщо він має намір слідувати цим шляхом.

6. *Як ви вирішуєте проблеми?* Потрібно вказати свої звички і навички вирішення проблем.

7. *Що ви плануєте вивчити обов'язково?* Цей етап допомагає вибрати найбільш важливі цілі навчання.

8. *Який спосіб навчання підходить вам найбільше?* Починається процес допомоги працівнику в його планах навчання. Тут треба зробити огляд звичок, стилю і навичок навчання.

9. *Наскільки ви укладаєтеся в поставлені терміни?* Проводиться аналіз того, чи укладається співробітник в терміни навчання відповідно до технічним контекстам його роботи.

10. *Можливості та ресурси для навчання.* Тут увагу працівника звертається на можливості і ресурси, необхідні для реалізації намічених планів навчання.

11. *Планування свого розвитку.* Співробітник становить план заходів з індивідуального навчання, пов'язаного з роботою і кар'єрою.

7.4.5. Технологія розробки особистого життєвого плану кар'єри керівника А. Я. Кибанова

Технологія призначена для планування кар'єри керівників. У ній пропонується алгоритм самоаналізу і постановки кар'єрних цілей і завдань.

На думку А. Я. Кибанова, особистий життєвий план кар'єри керівника повинен складатися з трьох основних розділів:

- 1) оцінка життєвої ситуації;
- 2) постановка кінцевих цілей кар'єри;
- 3) приватні цілі і плани діяльності.

Відповідно, розробка плану кар'єри включає наступні кроки:

1. Оцінка життєвій ситуації

1.1. Робота. Чи маю я чітке уявлення про свою роботу та її цілі? Чи допомагає моя робота досягненню інших життєвих цілей? Які мої цілі розвитку і просування по відношенню до роботи? Яку роботу я хочу виконувати через 10 років? Чи є у мене насага і мотивація? Що є для мене мотиватором зараз? Через п'ять років? Які сильні та слабкі сторони моєї мотивації? До яких заходів я можу вдатися, щоб переконатися, що моя робота буде відповідати моїм особистим потребам?

1.2. Економічне становище. Яке моє економічне становище? Чи є у мене особистий бюджет, який він, чи дотримуюся я його рамок? Які заходи я можу застосовувати для поліпшення економічного становища в разі потреби?

1.3. Фізичний стан. Яка моя загальна фізична форма? На чому заснована моя оцінка (власне уявлення, результати медичного обстеження, тести і т. п.)? Чи буваю я регулярно на оглядах у лікаря? В якому лікувальному закладі мені необхідно підлікуватися?

1.4. Соціальний стан, людські ставлення. Чи щиро я цікавлюся думкою і точкою зору інших? Як я її враховую? Чи цікавлять мене чужі турботи і проблеми? Чи цікавить інших моя думка? Чи нав'язую я іншим свої думки і думки? Чи вмію я слухати? Чи вмію я цінувати людей, з якими спілкуюся? Як це проявляється на практиці? Чи прагну я розвивати людей, з якими спілкуюся? Як я дбаю про дружні стосунки? Як я можу розвивати свої відносини зворотного зв'язку?

1.5. Психологічний стан. Який мій психологічний стан? На чому заснована моя оцінка? Які стресори турбують мене в даний час? Чи не слід мені поміняти роботу? Які стресори можуть очікувати мене в найближчому майбутньому? Як слід поміняти спосіб життя, коло спілкування, хобі? Чи потребую я допомоги психіатрів?

1.6. Сімейне життя. Чи є у мене умови для створення сім'ї? Чи слід завести дитину? Чи приділяю я достатньо уваги батькам, дружині, дітям? Як краще проводити дозвілля в колі сім'ї? Куди поїхати на відпочинок? Куди піти вчитися дітям? Як допомогти дітям, які мають свою сім'ю?

2. Постановка особистих кінцевих цілей кар'єри

2.1. Цілями моєї кар'єри є:

2.1.1. _____

2.1.2. _____

2.1.3. _____

2.2. Моя кар'єра повинна здійснитися до ___ року, найпізніше – до ___ року

2.3. Які фактори сприяють досягненню моєї кар'єри _____

2.4. Які найбільш критичні пункти в досягненні моєї кар'єри? _____

2.5. Що я можу зробити в цьому плані? _____

2.6. Що мені потрібно задіяти для досягнення моєї кар'єри: час, гроші, здоров'я і т. д.? _____

2.7. Чи готовий я задіяти ці фактори, або мені потрібно змінити свої цілі?

3. Приватні цілі і плани діяльності, що сприяють досягненню моєї кар'єри

Для досягнення поставлених життєвих цілей мені потрібно вирішити такі приватні задачі	заходи	час
3.1. В області розвитку службової діяльності		
3.2. В області економічного стану		
3.3. В області здоров'я		
3.4. В області соціального стану, дружніх відносин і захоплень		
3.5. В області моральної мотивації і психічного стану		
3.6. В області сімейного життя		

8.4.6. Технологія планування кар'єри В. Сандерса

Технологія призначена для оптимізації постановки кар'єрних цілей. Вона організовує процес прояснення власних інтересів і потреб, а також можливостей і ресурсів для їх реалізації.

Технологія передбачає виконання двох завдань.

Завдання 1. «Баланс переваг і недоліків». Працівникам пропонується проаналізувати свої сильні і слабкі сторони (які можливості для кар'єрного просування і чого в даний час бракує). Для цього необхідно заповнити наступну форму, записавши всі особливості, які працівник може пригадати:

Переваги	Недоліки

Виконання цього завдання допомагає краще зрозуміти себе. Переваги (сильні сторони) дозволяють відчувати внутрішні ресурси для подальшого просування. Недоліки (слабкі сторони) допомагають прояснити цілі розвитку.

Завдання 2: «Огляд симпатій і антипатій». Його мета – усвідомлення власних потреб. Для цього пропонується заповнити форму:

Мені подобається	Мені не подобається

У стовпчику «Мені подобається» перераховується все, що людина хоче досягти в житті (без чого вона не буде відчувати себе успішною). У стовпці «Мені не подобається» вказується те, чого хотілося б уникнути. Завдання допомагає чітко і конкретно уявити бажаний спосіб життя.

Виконання цих завдань полегшує подальший вибір кар'єри і складання індивідуального плану розвитку кар'єри.

Очевидно, що в основі даної технології лежить SWOT-аналіз, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек.

Схема SWOT- аналізу

<i>Strengths</i> - сильні сторони	<i>Weaknesses</i> - слабкі сторони
1.	1.
...	...
<i>Opportunities</i> - можливості	<i>Threats</i> - небезпеки
1.	1.
...	...

Слід враховувати, що потреби та інтереси людини, його життєві пріоритети з часом змінюються, тому дану процедуру слід періодично повторювати. Технологію рекомендується застосовувати при навчанні планування кар'єри.

7.4.7. Технологія планування кар'єри С. Д. Резника

Дана технологія також спрямована на організацію поглибленого самоаналізу. Однак у порівнянні з технологією В. Сандерса цей процес більшою мірою деталізований і конкретизований. Крім того, робота не обмежується підготовкою до планування кар'єри, а завершується постановкою кар'єрних цілей.

Технологія С. Д. Резника передбачає виконання трьох завдань.

Завдання 1. «Баланс особистих успіхів і невдач».

На підставі аналізу основних етапів свого життя складіть баланс особистих успіхів і невдач:

Особистий баланс				
успіхів		невдач		
Мої найбільші успіхи, досягнення і т. п.	Здібності, які були для цього необхідні	Мої найбільші поразки і невдачі	Здатності, яких мені бракувало	Як я подолав невдачі?
1.		1.		
2.		2.		
...		...		

Завдання 2. «Мої здібності»

Наступний крок – групування достоїнств і недоліків, виділення двох-трьох найважливіших сильних і слабких сторін:

Мої здібності		
«Зріз» здібностей	Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
Професійні знання та досвід	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Соціальні та комунікаційні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Особисті здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Здібності керівника	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інтелектуальні здібності	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Інше	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Завдання 3. «Аналіз мета-засіб»

У процесі аналізу необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, тимчасові ресурси) порівнюються з реальною ситуацією. Наприклад, виберіть п'ять найважливіших цілей, визначте необхідні для їх досягнення засоби. Потім слід перевірити, чого ще потрібно досягти або що зробити, щоб ближче підійти до відповідної мети, вказати необхідну кваліфікацію і поставити конкретні реальні практичні цілі з придбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає:

Бажані цілі	Необхідні кошти	ситуаційний аналіз		
		Є в наявності (здатності і т. п.)	Відсутні (здатності і т. п.)	Практичні заходи щодо досягненню цілей
1.				
2.				
3.				

7.4.8. Технологія планування кар'єри Г. Г. Зайцева

Це ще одна технологія самоаналізу. Вона менш формалізована. Крім того, вона містить рекомендації («заповіді») з планування кар'єри.

Інструкція. Наведена вправа допоможе вам подумати про кар'єру і її значення. Рекомендуємо робити цю вправу самостійно.

1. Намалюйте горизонтальну лінію, яка зображує минуле, сьогодення і майбутнє вашої кар'єри. На цій лінії відзначте хрестиком, де ви зараз перебуваєте.

2. Зліва від хрестика, там, де знаходиться частина лінії, що представляє ваше минуле, визначте події у вашому житті, що дали вам справжнє відчуття задоволення і самовираження.

3. Проаналізуйте ці події і визначте специфічні фактори, які, як вам здається, викликали ці почуття. Чи виявилася, при цьому, якась певна тенденція? Ці події виникали, коли ви були одні чи коли діяли спільно з іншими людьми? Досягали ви якихось цілей самостійно чи лише спільно з іншими?

4. Частина лінії, що знаходиться праворуч від хрестика, представляє ваше майбутнє. Визначте пов'язані з кар'єрою події, від яких ви очікуєте почуття справжнього самовираження і задоволення. Слід уявити собі ці події настільки ясно, наскільки це тільки в даний момент можливо. Якщо ви здатні лише на затвердження типу «скоріше б отримати мою першу роботу» або «отримати моє перше посадове хрещення», то, швидше за все, ваші очікування збиткові. Визначте посадові щаблі, які вам потрібно пройти, щоб досягти цілей кар'єри і терміни їх проходження.

5. Після того, як ви визначили ці пов'язані з майбутньою кар'єрою події, проранжируйте їх від найважливіших до менш значних в термінах того, наскільки повним буде очікуване вами від них задоволення.

6. Тепер поверніться до третього пункту і оцініть названі там події від вищих до нижчих в термінах дійсно мав місце почуття задоволення, отриманого від них. Порівняйте отримані дві області оцінюваних подій. Чи очікуєте ви, що майбутнє буде таким же або якісно відмінним від минулого? Якщо ви чекаєте, що майбутнє буде кардинально відмінним від минулого, то постає питання, чи були ви цілком реалістичні у своїх очікуваннях щодо задоволення, яке можуть принести майбутні події в області кар'єри?

7. Обговоріть результати з друзями, наставниками і рідними.

Плануючи власну ділову кар'єру і організовуючи процес досягнення поставлених цілей, пам'ятайте 5 основних заповідей:

1. Пізнати ринок. Ви можете дійсно захотіти стати хорошим фахівцем і мати для цього необхідні навички, але можливостей, що відкриються, не завжди вистачає, а конкуренція велика. Вам завжди буде потрібний альтернативний план кар'єри, в якому теж можна використовувати ваші навички.

2. Зрозуміти й оцінити інших людей, важливих у вашому житті: колег, дружину (чоловіка), дітей, батьків, друзів. Їх уявлення, запити та потреби вплинуть як на план вашої кар'єри, так і на ваші успіхи в ході досягнення поставлених цілей.

3. Складаючи план на 24 години на добу і на 7 днів в тиждень, тримайте його в голові, але залишайте час для сім'ї та улюблених занять. Завзятий лижник і люблячий глава родини не буде щасливий, працюючи на півдні країни, особливо, якщо це пов'язано з постійними відрядженнями, що будуть відривати його від будинку.

4. Пізнати неминучість змін. Все змінюється: ви, ринок, фірма. Ви постійно купуєте нові навички. Здатність оцінити ці зміни і приймати правильні рішення (для кар'єри) – важлива якість. Розвивайте цю здатність.

5. Пам'ятайте, що ваші рішення в області кар'єри майже завжди є компромісом між ідеалом і реальністю, а також між вашими власними суперечливими цінностями. Скажімо, гроші і успіх, з одного боку, і спокійне сімейне життя – з іншого. Компроміси обумовлені також браком часу і економічним тиском.

7.4.9. Технологія планування кар'єри Н. Карр-Руфіно

Н. Карр-Руфіно розробила багатоетапну технологію планування кар'єри, яка повністю охоплює процес індивідуального планування кар'єри. Ця технологія передбачає не тільки визначення кар'єрних цілей, але і вибір засобів їх досягнення. Крім глибокого самоаналізу та поетапного цілепокладання в технології приділено увагу посиленню мотивації, подолання страхів. Робота завершується складанням короткострокового, середньострокового і довгострокового індивідуальних кар'єрних планів.

Спочатку дана технологія, яка включає 13 вправ, була створена для консультування жінок, проте її доцільно застосувати і для чоловіків.

Вправа № 1. Що вам подобається робити?

Мета: Дізнатися себе краще, визначити свої інтереси та здібності, пристосувати їх до своєї кар'єри.

Підготовчий етап. Намалюйте таблицю:

Частина А. Інтереси – улюблені види діяльності

Крок 1. У першому стовпчику напишіть 20 найулюбленіших своїх занять. Не намагайтеся нічого писати в інших стовпцях, поки не заповните перший стовпчик. Постарайтеся вкластися в 20 хв.

Крок 2. Проаналізуйте всі виписані види діяльності, заповнюючи інші стовпці:

- в стовпці 2 для кожного улюбленого заняття зазначте знак «-», якщо ви бажаєте виконувати цю діяльність індивідуально, знак «+», якщо вважаєте за краще компанією і знак «/», якщо все одно;

- в стовпці 3 зазначте знак «I» навпроти заняття, яке вважаєте особистим і знак «I +», якщо воно занадто особисте;

- в стовпці 4 відзначте знаком «R» ті види діяльності, які пов'язані з ризиком (якщо фактор ризику дуже високий, зазначте знак «R +»);

- в стовпці 5 напишіть приблизну дату, коли ви останній раз займалися даним видом діяльності;

- в стовпці 6 визначте, яка потреба задовольняється цією діяльністю (наприклад, потреба досягнення – Д, потреба влади – В, потреба приналежності – П);

- в стовпці 7 визначте навички і знання, які використовуються при виконанні діяльності.

Крок 3. Зазначте (пронумеруйте) всі види діяльності – від найулюбленішої до прийнятної.

Частина В. Навички і знання – те, що ви робите добре

Крок 1. Доповніть стовпець 1, зазначивши в першій колонці 10 речей, які ви вмієте робити дуже добре. Постарайтеся виконати це завдання не більше ніж за 20 хв.

Крок 2. Заповніть для доповнених видів діяльності стовпці 2-7.

Крок 3. Зазначте види діяльності в порядку їх значення для вас, з огляду на свій досвід.

Частина С. Приклади і погляди

Крок 1. Проаналізуйте взаємозв'язок між різними факторами: індивідуальний / колективний характер діяльності, інтимність, ризик, задоволення потреб, навички / знання. Порівняйте види діяльності, які ви вмієте робити і які вам подобаються. Чи подобається вам займатися тим, що ви вмієте? Подивіться на колонку з датами: ви розвиваєте свій потенціал або зневажаєте їм? Чому склалася така ситуація? Яка в цьому роль сім'ї, друзів, вчителів? Ваша особиста? Який глибокий внутрішній джерело живить вашу пристрасть до роботи і життя?

Крок 2. Які думки виникли в результаті проведеного аналізу? Які зміни потрібно здійснити по відношенню до власного вигляду, здібностей та ін.?

Частина D. Бар'єри на шляху до кар'єри

Подивіться на свої інтереси, здібності, погляди. Виявіть деякі загальні бар'єри для реалізації ваших знань і здібностей, які можуть бути основою для вашого успіху. Напишіть назви цих бар'єрів на окремих аркушах паперу. Напишіть на кожному аркуші всі використовувані знання, навички, інтереси. Подивіться на виявлені бар'єри, компонуйте аркуші в різному порядку.

Вправа № 2. Яка у вас мета в житті?

Мета : Допомогти визначити мету в житті.

Вправа виконується в три етапи.

Етап 1. Визначення своїх стратегій контролю.

Стратегія самоконтролю завжди формується під впливом системи контролю в батьківській родині.

Основоположні питання:

1. Що робила ваша мати, щоб привернути увагу членів сім'ї та впливати на них? Яка була її тактика? Як ви на це реагували?

2. Яка була тактика батька? Ваша реакція?

3. Що робили ваші брати і сестри? Як ви реагували?

Етап 2. Визначення свого призначення.

Проінтерпретуйте свій сімейний досвід з точки зору особистого розвитку і визначте, ким ви є насправді.

Ключові питання:

- Чому ваші батьки вчили вас? Що було їх вищою істиною і внеском?

- Ким був ваш батько? Що він хотів вам сказати, що очікував від вас?

- Який був внесок матері?

- Якщо скласти ці дві істини разом, що вийде? Що є вища істина для вас?

Етап 3. Використовуйте уроки з власного життя.

Ключові питання:

- Аналізуючи життя вашої матері, подумайте, що б вона могла зробити краще? Що б ви змінили на її місці?

- Дайте відповідь на те ж питання у відношенні життя батька.

- Об'єднайте ці частини разом: це життєвий урок для вас.

- Сформулюйте цей урок у вигляді питання: Як я можу навчитися ..?

Етап 4. Напишіть на картці свої цілі і уроки в житті.

Вправа № 3. Початкове формулювання цілей

Мета : почати процес визначення найбільш значимих цілей.

Крок 1. Сформулюйте в одному реченні вашу особисту місію на заснованому аналізі, здійсненому у вправі № 2.

Крок 2. З огляду на те, що мета – це підсумковий результат, перерахуйте 5 головних для себе цілей. Не забудьте про цілі, що мають відношення до сім'ї, кар'єри, особистому розвитку.

Вправа № 4. Остаточний список цілей

Мета : конкретизація цілей, визначення пріоритетів.

Крок 1. Розрізніть діяльність від цілей. Перегляньте складений при виконанні вправи № 3 список цілей. Викресліть із нього ті, які є діяльністю.

Крок 2. Переформулюйте свої цілі, щоб конкретизувати їх. Користуйтеся наведеною нижче формою.

Мати дохід в розмірі ___ грн. до _____ (дата).

Займати _____ (посада) до _____ (дата).

Мати відносини з _____ (опис людини), яка (ий) подобається або якому довіряєте до _____ (дата).

Важити ___ (кг) до _____ (дата).

Мати _____ (диплом, сертифікат) до _____ (дата).

Мати _____ днів вільного часу в рік до _____ (дата).

Навчитися _____ (визначити навички, знання) до _____ (дата).

Подорожувати по _____ в _____ (дата) протягом _____ (період часу).

Проводити _____ годин в (день, тиждень і т. Д.), займаючись улюбленою справою разом з _____.

Інші цілі: _____

Крок 3. Мобілізуйте свої розумові здібності. Перерахуйте інші цілі, які не включені до попереднього списку. Імпровізуйте, використовуйте весь творчий потенціал своєї особистості. Поки відсуньте практичну і критичну сторону свого Я на другий план. Нехай ваші цілі будуть фантастичними і разом з тим простими.

Крок 4. Оцінюйте і визначайте пріоритети. Після того, як ви сміливо перерахували всі цілі, визначте, яка з них має для вас найбільше значення. Зазначте поруч з нею № 1. Потім визначте найбільш важливу з решти – зазначте № 2 і т. д. Ви хочете викреслити деякі цілі? Чи можна якісь цілі переформулювати, зробивши більш реалістичними? Чи всі цілі досить конкретні?

Вправа № 5. Чітке формулювання цілей

Мета : допомогти чітко сформулювати конкретні цілі.

Виконайте два завдання: «Прогноз 6 місяців» і «Несподіване багатство».

«Прогноз 6 місяців». Уявіть, що вам залишилося жити 6 місяців. Закрийте очі і спробуйте чітко уявити цю ситуацію. Перерахуйте 5 основних речей, які ви хотіли б зробити в останні 6 місяців свого життя (за умови, що всі приготування вже зроблені і стан здоров'я добрий).

«Несподіване багатство». Закрийте очі і спробуйте чітко уявити ситуацію, коли хтось вам подарував \$ 5 млн. Перерахуйте 5 речей, які ви хотіли б отримати в наступні 6 місяців (не забувайте, що це останні місяці в житті).

Аналіз:

- Що зі складеного списку не пов'язане з часом і грошима? Що ви можете отримати без грошей, а які – не відчуваючи нестачу часу?

- Чи можна ці речі вважати вашими цілями?

- Чи можна їх досягти, трохи змінивши нинішній стан справ?

- Поверніться до вправи № 4 і виберіть остаточні цілі.

Вправа № 6. Зробіть ваші цілі ефективними

Мета : допомога в підвищенні ефективності цілей.

Крок 1. Уявіть собі кінцевий результат.

Постарайтеся вибрати час, щоб розслабитися і уявити кінцевий результат.

Крок 2. Виявити джерело кожної мети. Ви впевнені, що це саме ваша мета?

Крок 3. Пройдіть тест на визначення свого емоційного рівня енергії.

Задайте собі питання:

- Чи відчуваю я прилив енергії, коли розмірковую над певним вибором?

- Чи відчуваю я недолік енергії, коли обмірковую цей вибір?

- Який вибір здається мені найбільш привабливим з емоційної точки зору, коли я уявляю його собі.

Крок 4. Перетворіть старі бар'єри в нові можливості.

Визначте свої колишні і нинішні думки, почуття, погляди, рішення і т. п. відносно обраних цілей. Чи заважають вони вам в досягненні цих цілей? Які нові погляди і відносини потрібно виробити?

Які дії, кроки можуть поліпшити ситуацію?

1. Виберіть головну мету.

2. Перерахуйте свої переконання і погляди, які не дозволяють досягти результату.

3. Визначте і перерахуйте нові переконання і погляди, які допоможуть вам на цьому шляху.

4. Повторіть цей процес по відношенню до всієї решти цілей.

Вправа № 7. Яка частина життя для вас важлива найбільше?

Мета: допомога у визначенні пріоритетів.

Дайте відповідь на питання:

1. Якби в даний період вам довелося вибирати між цілями в кар'єрі та особистому житті, який би вибір ви зробили?

2. Якби довелося робити вибір між кар'єрними цілями і цілями саморозвитку, як би ви вчинили? (у цьому вам може допомогти список цілей, складений при виконанні вправи № 4).

3. Які цілі ви б вважали за краще: що стосуються вашого особистого життя або саморозвитку?

4. Якби в цьому місяці вам довелося вибрати одну частину життя (кар'єра, саморозвиток, сім'я), яку б ви вибрали?

5. Перерахуйте всі три частини життя в порядку значимості для вас.

6. Проаналізуйте відповіді на вищевикладені питання та спробуйте визначити пріоритети.

Вправа № 8. Способи досягнення ваших цілей

Мета: допомога у визначенні видів діяльності, що сприяють досягненню цілей.

Для цілей, що стосуються кар'єри, особистого життя і саморозвитку визначте види діяльності, що сприяють їх досягненню.

Вправи № 9. Беріть на себе ризик

Мета: допомога в подоланні страху ризику.

Крок 1. Які дії здаються вам занадто ризикованими і відчайдушними? Перерахуйте їх.

Крок 2. Які ще дії, за вашою оцінкою, можуть бути занадто сміливими і ризикованими?

Крок 3. Виберіть найменш ризикований вчинок. Чи можна якимось чином знизити фактор ризику? Напишіть як. Зробіть те ж саме з ризикованими вчинками. Порівняйте всі ризиковані вчинки з діями, які допоможуть уникнути їх.

Крок 4. Які цілі приваблюють вас, але їх досягнення здається занадто ризикованим?

Повторіть ще раз крок 3 для цих цілей.

Вправа № 10. Сама відповідна професія для вашої кар'єри

Мета: допомога у виборі професії.

Частина А. Запитуйте про кар'єру.

У вас повинно з'явитися уявлення про роботу, яка є засобом досягнення кар'єрних цілей.

Наступні питання допомагають визначити, яка професія вам потрібна:

1. У компанії якого типу ви хотіли б працювати? Ви можете назвати конкретну фірму?

2. Який диплом, сертифікат, навички вам знадобляться?

3. Які спеціальні знання і досвід необхідні? Які здібності?

4. Які люди можуть розповісти вам більше про роботу, про те, що вам потрібно знати, як подати себе, як завоювати довіру в компанії? Поспілкуйтеся з людьми, які можуть вам допомогти.

5. Яка робота потрібна вам, щоб підготувати себе до досягнення кар'єрних цілей? Який досвід (в яких сферах діяльності) вам необхідний? Як ці сфери пов'язані один з одним?

6. Маючи кар'єрний перший план, визначте, хто може дати об'єктивну оцінку його ефективності.

Частина В. Обговорення з чоловіком (дружиною) / партнером

Обговоріть з дружиною (чоловіком) або своїми партнером, близьким другом (протилежною статтю) ваші і її (його) кар'єрні цілі і способи їх досягнення.

Частина С. Взаємна підтримка

Обговоріть ваші кар'єрні цілі з друзями.

Частина D. Зробіть свої кар'єрні цілі помітними.

Знайдіть спосіб зробити так, щоб ваші цілі були завжди у вас на увазі:

1. Виберіть три головні цілі. Запишіть цілі і дати їх досягнення на картці. Помістіть картку на чільне місце.

2. Намалюйте на картці кольоровими фломастерами яскраві символи своїх основних цілей. Покладіть картку на чільне місце.

Вправа № 11. План дій на місяць

Мета: підготовка плану дій, який допоможе зосередитися на пріоритетних цілях в поточному місяці.

Крок 1. Назвіть свою головну кар'єрну мету. Поруч в порядку важливості напишіть основні дії, дати їх вчинення в цьому місяці. Самий важливий вчинок заплануйте на сьогодні і не викреслюйте його зі списку поки не здійснили. Якщо ви протягом 7 днів його не здійснили, оцініть знову свої дії.

Крок 2. Зробіть те ж саме з другою і третьою кар'єрними цілями.

Крок 3. Виконайте те ж саме зі своїми цілями, що стосуються особистого життя і саморозвитку.

Вправа № 12. Однорічний план дій

Мета: розробити річний план, що дозволяє зосередитися на пріоритетних цілях.

Крок 1. Перерахуйте 3 головні кар'єрні цілі, які ви маєте намір досягти протягом року. Відзначте дати їх досягнення.

Крок 2. Те ж саме виконайте для цілей, що стосуються саморозвитку.

Крок 3. Повторіть дану процедуру для цілей в особистому житті.

Вправа № 13. П'ятирічний план дій

Мета: розробити п'ятирічний план.

Крок 1. Перерахуйте 3 кар'єрні цілі, які ви плануєте досягти за п'ять років. Вкажіть дати їх реалізації.

Крок 2. Те ж саме виконайте для цілей, що стосуються саморозвитку.

Крок 3. Повторіть дану процедуру для цілей в особистому житті.

Структурним елементом кар'єри виступає також процесуальний компонент (способи, стратегії й тактики досягнення поставлених цілей та завдань). Однією з сучасних технологій успішного проектування кар'єри та реалізації кар'єрного потенціалу є **самоменеджмент** (від self-management) – послідовне та цілеспрямоване застосування апробованих методів роботи в повсякденній практиці для оптимального й ефективного використання свого часу.

Самоменеджмент також розглядають як науку про самоорганізацію та самоуправління людини. Застосування даної технології сприяє досягненню успіху не тільки в професійній сфері, але й в житті в цілому. Н. П. Лукашевич

запропонував його наступне визначення: «Самоменеджмент розуміється як послідовне та цілеспрямоване використання ефективних методів, прийомів та технологій самореалізації та саморозвитку творчого потенціалу людини». Перевагами самоменеджменту є зменшення витрат на виконання роботи, поліпшення організації праці, зниження рівня стресів, задоволеність роботою, підвищення мотивації праці та рівня власної кваліфікації, зменшення помилок при виконанні своїх функцій, досягнення професійних та життєвих успіхів коротким шляхом. Розуміючи під *персональним менеджментом* цілеспрямоване та послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній діяльності з метою оптимізації використання своїх персональних ресурсів (інтелекту, волі, здібностей), можна констатувати, що найважливішу роль у системі самоменеджменту відіграє персональний кар'єрний менеджмент. Таким чином, особистість, що займається самоменеджментом, виступає як активна, прагнуча до певних цілей, постійного особистісного та кар'єрного росту людина. Основна мета самоменеджменту – самовизначатися у кар'єрному розвитку, максимально використовувати власні можливості та долаючи зовнішні обставини.

Самоменеджмент в організації кар'єри – це самоуправління кар'єрою, вміння підібрати необхідну стратегію й тактику, щоб досягти плідності, реалізувати себе та розкрити свій кар'єрний ресурс в умовах конкуренції на ринку праці. Технологія кар'єрного самоменеджменту має декілька варіантів.

З точки зору проектування кар'єри, на наш погляд, ефективною є методика ситуаційного аналізу, яка запропонована провідним німецьким експертом по раціоналізації праці менеджерів Л. Зайвертом, адаптована й модифікована до сучасних умов. *Технологія побудована на усвідомленні індивідом власних кар'єрних можливостей, що вже виступає значним кроком до їх успішної реалізації.* За допомогою методики можна визначити, які особисті ресурси потрібно використовувати для досягнення кар'єрних цілей та прийняти рішення про поетапний розвиток кар'єри. Дана методика включає:

1) визначення власного положення в «кар'єрному ландшафті» за допомогою направляючих питань, що стосуються життєвого шляху в цілому (успіхів та невдач, впливу родини, сильних та слабких сторін особистості, найбільш пріоритетних цінностей та ін.), а також професійної сфери, зокрема (уявлень про професійні та посадові завдання, обов'язки, переваги та недоліки роботи);

2) складання особистого балансу успіхів та невдач (з точки зору володіння спеціальними знаннями та навичками, інтелектуальними та особистісними якостями);

3) виявлення власних сильних та слабких сторін у контексті виявлених достоїнств та недоліків;

4) визначення кар'єрних цілей, аналіз ресурсів та засобів, необхідних для їх реалізації.

Дана технологія дозволяє досить повно та глибоко провести самодіагностику кар'єрного потенціалу, успішно визначити шляхи реалізації кар'єрних можливостей.

Формування основи кар'єрного проекту, який забезпечує надалі ефективність реалізації професійної кар'єри, здійснюється в процесі отримання професійної освіти.

Визначення власних кар'єрних можливостей та обмежень, вироблення стратегії та тактики є необхідним підготовчим етапом кар'єри, особливо для такої соціальної групи як випускники ВНЗ. Тим не менш, існує суперечність між недосконалістю системи вищої освіти в проектування професійної кар'єри студентської молоді та необхідністю більш ефективної реалізації потенціалу вищої освіти в управлінні професійною кар'єрою випускників.

Отже, сучасний ринок праці висуває нові вимоги не тільки до претендентів, але й до системі вищої освіти в цілому. Мережева взаємодія у сфері вищої професійної освіти, яка з року в рік набуває все більшого розвитку в нашому інституті, виступає необхідним фактором затребуваності та успішної самореалізації молодих фахівців. Для подолання негативних наслідків сучасної соціально-економічної ситуації та успішної адаптації студентів-випускників до умов сучасного ринку, необхідно вже на етапі професійної освіти приділяти увагу питанням планування кар'єри, зокрема, навчаючи студентів технологіям самоменеджменту та самопрезентації, які сприяють придбанню та вдосконаленню необхідних практичних навичок управління собою. У якості перспектив подальшого вивчення проблеми проектування кар'єри студентами-випускниками передбачається дослідження того, наскільки дана група усвідомлює й розуміє необхідність володіння технологіями кар'єрного самоменеджменту та які конкретно навички самоорганізації застосовуються випускниками для проектування та розвитку власної кар'єри.