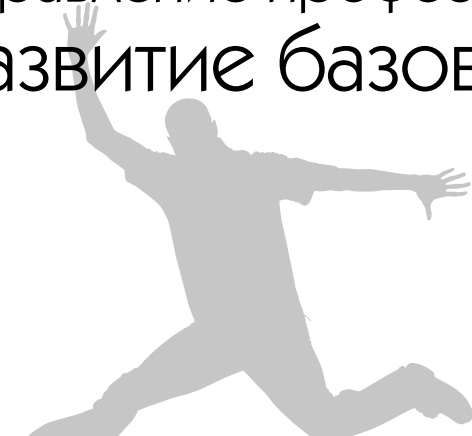




# Управление профессиональной карьерой: развитие базовых компетенций



Марина Бойко, Алена Луговцова

*Дайте человеку цель, ради которой стоит жить,  
и он сможет выжить в любой ситуации  
(И. Гете)*

*Мы не планируем неудачи,  
мы неудачно планируем!*

Что нужно человеку для успешной профессиональной самореализации? Много, однако, прежде всего, он должен понимать чего хочет добиться и зачем ему это надо. Нет никакого смысла очень эффективно двигаться в неправильном направлении и в итоге прийти не туда, куда хотелось. Построение личной стратегии, наряду с овладением эффективными способами самоорганизации являются основными факторами профессиональной успешности современного молодого специалиста.

В одном из предыдущих номеров журнала (2) был представлен международный проект “Возможности повышения качества образования и трудоустройство молодежи”, реализованный в трех странах (Беларусь, Молдова и Украина), этапы его реализации в Беларуси, а также было подробно изложено содержание и основные результаты первого образовательного семинара для студентов “Успешная профессиональная карьера: критерии и пути построения”. Настоящая статья является продолжением рассказа о данном проекте и посвящена второму, и, по сути, основному, образовательному действию для студентов, семинару “Моя успешная профессиональная карьера” (см. Приложение 1). Целями данного семинара выступили: 1) планирование участниками собственной профессиональной карьеры; 2) овладение принципами эффективной организации рабочего времени; 3) овладение навыками успешного трудоустройства (прохождения собеседования, написания резюме). По сути, студентам было предложено получить ответы на актуальные для них вопросы: в каком направлении двигаться и как успевать сделать все необходимое, не потратив при этом слишком много сил.

Методологической основой семинара выступила система целеполагания и рационального использования времени Г.А. Архангельского (1) и С.И. Калинина (3). Разговор о ценности времени был начат с метафоры “Ценность месяца, недели...”:

“Если хочешь узнать, что такое год, спроси об этом у студента, который провалил поступление в институт. Если хочешь узнать, что такое месяц, спроси у женщины, которая ждет ребенка. Если хочешь узнать, что такое неделя, спроси об этом у редакто-

ра еженедельной газеты. Если хочешь узнать, что такое час, спроси у влюбленных, которые ждут встречи. Если хочешь узнать, что такое минута, спроси у человека, который опоздал на поезд. Если хочешь узнать, что такое секунда, спроси у человека, который чудом избежал аварии. Если хочешь узнать, что такое миллисекунда, спроси у спортсмена, получившего серебряную медаль на Олимпийских играх, вместо золотой”.

Затем участникам было предложено проявить имеющиеся у них навыки рационального управления временем, а также оценить степень справедливости фразы “Время — деньги” в упражнении “Цена времени” (4). Использование данного метода позволило выработать критерии, по которым участники могут определять эффективность траты времени и денег.

Вторая сессия началась с ревизии индивидуальной системы организации времени. Участникам было предложено заполнить диаграмму “Индивидуальный фонд времени”, которая позволяет описать производительные и непроизводительные траты времени каждого человека и наглядно увидеть соотношение временных затрат на работу, домашний труд, свободное время и самообслуживание (3, с. 38–42). Многие участники с удивлением для себя обнаружили, что количество времени, которое они тратят на работу, на непосредственное профессиональное самосовершенствование крайне мало. Это было связано с тем, что в сектор “работа” необходимо было отнести не номинальное время, которое мы проводим на рабочем месте или в лекционной аудитории, разгадывая кроссворды или болтая на личные темы, а только то, которое мы посвящаем реальным профессиональным делам. Оказалось, что значительная часть номинального рабочего времени “воруется”. Кем или чем? Получению ответа на эти вопросы способствовало упражнение “Воры времени” (4, с. 3). По его результатам было обнаружено, что основными расхиителями такого ценного для профессионального роста времени являются отсутствие цели и приоритетов, лень, случайные телефонные звонки, болтовня на частные темы, незапланированные посетители и т.д. Составление списка “воров” позволило участникам



четко осознавать ситуации, в которых они тратят свое время продуктивно (оно работает на реализацию поставленных жизненных целей), а в какой момент — они прожигают этот невозможный ресурс.

Существование “воров времени” можно объяснить простым незнанием и отсутствием компетентности во времени. Иногда такого объяснения достаточно, но чаще всего приходится сталкиваться с иррациональной ситуацией, когда человек знает о том, что “воры времени” живут внутри него самого, но удрученно разводит руками: «ничего не могу поделать!». В основе такого отношения лежат особые “временные страхи”, скрывающиеся где-то среди бессознательных (или частично осознаваемых) установок внутриличностной «концепции времени» (З, с. 74). Поэтому следующим шагом в работе на семинаре стало исследование тайных страхов, являющихся наиболее вероятными причинами “хронической” некомпетентности во времени. К ним были отнесены: страх перед большой продолжительностью работы; страх ошибиться; страх быть хуже других; страх перед скучной работой; незнание, с чего начать работу; твердая уверенность в том, что ничего не выйдет.

Все выявленные страхи относятся к категории «социальных страхов», то есть в их основе лежит реальный негативный жизненный опыт. Каждый раз, когда человек пытается предпринять хоть какие-то шаги по преодолению помехи, тревога обостряется, заставляя его возвращаться к привычному, но неэффективному поведению. Понимание страха это уже почти преодоление его.

Поскольку в качестве одного из основных «воров времени» выступила болтовня на частные темы в начале третьей сессии, участникам было предложено провести анализ индивидуальной системы коммуникаций. Им необходимо было определить с кем, на какие темы и сколько времени они общаются, учитывая существование 3-х типов разговоров: “большие разговоры” — общение, непосредственно связанное с решением рабочих вопросов; “малые разговоры” — общение, ориентированное на установление и поддержание эмоционально-личностного контакта, “хороших отношений”; пустая болтовня — фактическое (“глупое”, бессодержательное) или ритуальное общение. После того как ревизия коммуникации была проведена, участники определяли: 1) с кем они хотели бы общаться больше, а с кем меньше; 2) с кем хотели бы изменить характер общения (например, от пустой болтовни перейти к “большим разговорам”); 3) какие изменения в индивидуальной системе коммуникаций следует произвести в первую очередь.

Затем участникам были представлены основные принципы эффективного управления временем: принцип Эйзенхауэра, ABC-анализ, закон Паркинсона, принцип Парето, принцип Зайверта, принцип полотна пилы. Наибольшее впечатление на студентов произвел принцип Парето, согласно которому 20% жестко запланированных временных затрат должны обеспечивать 80% достигнутых целей. Эту пропорцию можно

назвать «львиной», так как биологи, изучающие жизнь львиных прайдов, убедительно доказали — здоровые нормальные львы только 4 часа в сутках посвящают охоте, а оставшиеся 20 отдыхают.

Работу продолжило индивидуальное стратегическое и оперативное планирование. Участникам было предложено определить ключевые сферы своей жизни, уложившись при этом в «магическое число» 7+2. Фиксация ключевых сфер жизни позволила очертить границы жизнедеятельности, в рамках которой будет осуществляться весь последующий процесс целеполагания. Следующим шагом стало определение основных жизненных ценностей. Это было сделано на старте процедуры целеполагания, поскольку основные жизненные ценности личности выступают в роли мета-целей и «ценностной рамки», задающей основные принципы и направления формулируемых в дальнейшем целей. Иерархизация жизненных ценностей осуществлялась с помощью «Матрицы Болса» (5). После этого участники формулировали собственные жизненные цели, количество которых не должно было превышать 9-ти.



Поскольку правильная постановка целей — это уже половина успеха, грамотности их формулирования способствовало знакомство с основными проблемами с целями (слишком много целей, нет приоритетов, нереалистичность цели, отсутствие четких временных рамок, отсутствие критериев измеримости процесса достижения целей, противоречивость целей, отсутствие мотивации достижения цели), а также оценка поставленных участниками целей с помощью SMART-технологии. Данная технология, разработанная Д. Дордэном, задает критерии качества цели, которых необходимо придерживаться при целеполагании. Название технологии является аббревиатурой, составленной из первых букв английских слов, называющих соответствующие критерии качества целей: specific — каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат; measurable — цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения; assignable — цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для человека или организации; realistic — цель должна быть реалистичной, в

принципе достижимой; time related — цель должна быть четко определена во времени, должны быть конкретные сроки (и контрольные точки) ее достижения.

Таким образом, участники провели спецификацию результата достижения цели (S), оценили значимость каждой цели для своей жизнедеятельности по 10-балльной шкале (A), спрогнозировали и оценили степень достижимости целей также по 10-балльной шкале (R), выбрали для каждой цели по 3–5 критериев измерения и контроля процесса ее достижения (M), указали точные сроки достижения целей (T). Этот анализ позволил выделить небольшое число “хороших” целей и осуществить переход от стратегического (долгосрочного) целеполагания к оперативному (краткосрочному) планированию.

Четвертая сессия началась с анализа взаимосвязей между целями. Участникам было предложено на чистом листе бумаги формата А4 в любой удобной форме отобразить сформулированные долгосрочные жизненные цели и проанализировать взаимосвязи между ними по принципу “достижение цели А будет способствовать, поможет достижению цели Б” или “достижение цели В будет мешать, препятствовать, подавлять достижение цели Г”. Установление взаимосвязей между целями позволило оценить, как активность в одной области может стимулировать или тормозить развитие другой. Знание этой информации позволяет четко представить себе возможные эффекты от вкладываемых усилий и осознанно подходить к выбору приоритетных направлений деятельности.

Затем участники, используя выбранные жизненные ценности и сформулированные долгосрочные жизненные цели, провели анализ “Цели — ценности”. Для этого они заполнили таблицу, оценивая (0 — не важно, 1 — важно, 2 — очень важно) вклад каждой цели в каждую из ценностей. Это позволило понять, достижение каких жизненных целей вносит наибольший вклад в жизненные ценности, а достижение каких — наименьший.

Учитывая результаты анализа взаимосвязей между целями, а также вклад целей в ценности, участникам было предложено приоритезировать цели. Расстановка приоритетов позволяет осознанно и эффективно делать выбор между несколькими альтернативными видами деятельности. После ее осуществления человек четко представляет себе, на что нужно тратить лучшее время и большее количество сил, а чему стоит уделять меньше своего драгоценного внимания.

Последним содержательным действием первого дня семинара стало проведение ресурсного анализа. Это очень кропотливая работа, потребовавшая от участников значительных энергетических и интеллектуальных затрат. По отношению к каждой из целей им необходимо было: 1) перечислить все средства, необходимые для ее реализации; 2) перечислить уже имеющиеся средства; 3) определить, чего и в каком количестве не хватает; 4) описать, что делается на данный момент для получения недостающих средств; 5) сформулировать идеи по

интенсификации процесса приобретения недостающих средств. По сути, именно ресурсный анализ позволяет максимально конкретизировать цели и спланировать их реализацию — именно он превращает мечты в осязаемую реальность. Так, если человек хочет открыть свой бизнес, он должен точно определить, что ему для этого надо (сколько денег и на что, какие согласования и документация и т.д.), что конкретно из необходимого у него уже есть и что он делает сейчас, чтобы получить недостающее. Это определение не всегда удается сделать в тренинговой аудитории, потому что участники никогда не задавались данными вопросами. И тут к ним приходит осознание того, насколько они бездействовали и, вследствие этого, оторвались от реальности. Ресурсный анализ часто пугает, потому что создает четкое представление о том, какое “невообразимое”, с точки зрения участников, количество работы им предстоит проделать, прежде чем они получат желаемое. Он проводился в конце первого дня семинара для того, чтобы у участников было время (до начала следующего дня) собрать всю необходимую информацию. Все данные должны были быть максимально точны и конкретны (а не приближительны). Поэтому он потребовал максимально серьезного и вдумчивого отношения.

Второй день семинара начался с рефлексии предыдущего дня. Участниками была отмечена высокая содержательность и интенсивность проделанной работы, которая одним помогла конкретизировать свои цели, другим — четко представить путь достижения желаемого, третьим — понять, с чего начинать. Кто-то удивился собственной бездеятельности и склонности “витать в облаках” в ожидании, когда желаемое свалится с неба.

Работу продолжило непосредственное оперативное планирование. Участникам было предложено определить последовательность конкретных практических задач, реальных действий, ведущих к достижению каждой из целей, а также указать сроки их выполнения. Данный список задач всегда остается открытым, поскольку может быть дополнен новыми задачами вследствие неожиданно возникших внешних обстоятельств.

Перед составлением персонального ежедневника по Б. Франклину, а соответственно перед окончанием оперативного планирования, участники оценили свой индивидуальный рабочий стиль по матрице Эйзенхауэра. Им необходимо было выписать из своего ежедневника или вспомнить план одного из дней до семинара, затем распределить сделанное по четырем квадратам матрицы Эйзенхауэра с указанием затраченного времени. В квадрат I (срочные и важные дела) должны были войти те задачи, без решения которых невозможно было бы успешно продвигаться далее к стратегическим целям, поставленным на семинаре. Это — “тушение пожаров”. Квадрат II должны были составить не срочные, но важные дела. Это те дела, у которых еще терпят сроки, есть определенный люфт для выполнения, но они непосредственно связаны с достижением стратегических целей.



В идеале, наиболее успешный в планировании своего времени человек, должен работать 80% своего времени именно с задачами этой категории. В квадрат III должны были войти срочные, но не важные дела, которые отнимают силы и время, но не работают на профессиональное будущее. Квадрат IV (несрочные и неважные дела) должен был включать дела, которые отвлекают от основной работы и тормозят процесс карьерного роста. Подсчет распределения работ по квадратам позволил участникам диагностировать у себя один из четырех типов поведения: “Работоголик” (квадрат I), “Я в замке король” (квадрат II), “Суета сует, или Крошечка-Хаврошечка” (квадрат III), “Тунеядец” (квадрат VI) (6). В тренинговой группе наиболее распространенными индивидуальными рабочими стилями оказались “Работоголик” и “Суета сует, или Крошечка-Хаврошечка”.

Оптимизировать распределение ежедневной активности позволило составление персонального ежедневника по Б. Франклину. Все поставленные на день задачи делились участниками на три категории: первоочередные, второстепенные и малозначительные по отношению к стратегическим целям. Сначала выполняются первоочередные задачи, когда они будут решены, осуществляется переход к второстепенным, и только если останется время, выполняются дела малозначительные.

Вторая сессия была посвящена знакомству с правилами составления резюме, а также процессу его написания и оценки. Участникам было предложено составить резюме для соискания должности помощника специалиста по связям с общественностью Представительства Всемирного банка в Республике Беларусь. Составленные резюме по кругу передавались другим членам тренинговой группы, задачей которых было прочесть и оценить написанное по 10-бальной шкале. Участники, чьи резюме набрали наибольшее количество баллов от других членов группы, были приглашены на собеседование с работодателями в виде симуляционной игры. В качестве проводящих собеседование выступили тренеры ОО “Образовательный центр «ПОСТ»” и специалист по связям с общественностью Представительства Всемирного банка в Республике Беларусь Ирина Олейник. Все собеседования снимались на видеореамеру с целью возможности их дальнейшего анализа.

В целом можно отметить, что собеседование проходило очень продуктивно. Некоторые характерные его особенности:

– 80% участников врет по поводу уровня знания иностранного языка, что становится для них наиболее часто отмечаемым провалом (в случае наличия в резюме информации о знании иностранного языка,

соответствующему респонденту вопросы задавались на иностранном языке);

– 90% участников не обращает внимания на свою мимику и жесты, не знает, как себя вести в официальной ситуации и имеет проблемы с тем, чтобы правильно себя подать;

– 70% участников тяжело справляются с ситуацией необходимости рассказать о своих недостатках и склонны обвинять в предыдущих ошибках внешние обстоятельства или бывших начальников и коллег;

– 90% участников не готовы назвать уровень заработной платы, на который они претендуют;

– 85% участников не готовы обосновать свой уровень профессиональной компетенции.

Видеоанализ собеседований позволил участникам фиксировать плюсы и минусы каждой из продемонстрированных стратегий, а также наметить основные направления для саморазвития. Студенты, претендовавшие на должность, отмечали, что полученный на

собеседовании опыт был для них самым ярким и эмоционально насыщенным моментом семинара. Те, кто выступил в роли наблюдателей, продемонстрировали две реакции на увиденное: “слава Богу, что собеседование проходил не я” и “я тоже хотел бы получить такой опыт”. Все участники отмечали, что анализ поведения претендентов на работу и обратная связь

на их поведение от “потенциальных работодателей” позволит им осмысленно и подготовлено подойти к процессу прохождения собеседования в реальной жизни. Одна из участниц семинара действительно была принята на должность помощника специалиста по связям с общественностью Представительства Всемирного банка в Республике Беларусь.

Итогом семинара стало понимание участниками технологии управления собственной профессиональной карьерой, овладение базовыми навыками написания резюме, знакомство с процедурой прохождения собеседования, а также выделение наиболее проблемных вопросов, определяющих карьерное развитие и требующих дополнительной кропотливой работы. Продолжением деятельности в рамках проекта стала разработка участниками индивидуальных и групповых мини-проектов, направленных на оптимизацию профессионального развития студенческой молодежи. Главным образом они предполагали информирование студентов своего вуза о возможностях трудоустройства и получения дополнительного образования по специальности, а также проведение мастер-классов по написанию резюме и прохождению собеседования.



## Программа семинара “Моя успешная профессиональная карьера”

### ДЕНЬ ПЕРВЫЙ

#### 1 сессия (1,5 часа)

- Знакомство (метод “Правда–ложь”), представление программы семинара, выработка норм работы в группе
- Введение в тему (“Ценность месяца, недели....”, метод “Цена времени”)

#### 2 сессия (1,5 часа)

- Анализ индивидуальной системы организации времени (метод “Индивидуальный фонд времени”)
- Выявление “воров времени” (метод “Воры времени”), определение тайных причин помех рационального использования времени

#### 3 сессия (1,5 часа)

- Анализ индивидуальной системы коммуникаций
- Принципы эффективного управления временем
- Индивидуальное планирование:
  - определение основных сфер жизни;
  - выделение жизненных ценностей;
  - иерархизация жизненных ценностей (метод “Матрица Болса”);
  - постановка жизненных целей
- 7 проблем с целями (мини–лекция), оценка поставленных целей с помощью SMART–технологии

#### 4 сессия (1,5 часа)

- Индивидуальное планирование:
  - анализ взаимодействия между целями;
  - оценка вклада целей в ценности;
  - иерархизация целей;
  - анализ средств, необходимых для достижения цели
- Подведение итогов работы (метод “Снуппи”)

### ДЕНЬ ВТОРОЙ

#### 1 сессия (1,5 часа)

- Актуализация опыта предыдущего дня (метод “Зеркало заднего обзора”)
- Индивидуальное планирование: постановка задач для достижения целей
- Оценка индивидуального рабочего стиля (метод “Матрица Эйзенхауера”)
- Составление персонального ежедневника по Б. Франклину

#### 2 сессия (1,5 часа)

- Правила составления резюме (индивидуальная работа с текстом)
- Написание резюме
- Оценка и анализ составленных резюме

#### 3 сессия (1,5 часа)

- Прохождение собеседования (симуляционная игра)
- Видео–анализ собеседования

#### 4 сессия (1,5 часа)

- Видео–анализ собеседования
- Подведение итогов семинара (метод “Раунды”)



### Литература:

1. Архангельский Г.А. Организация времени. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 448 с.
2. Бойко М., Касьяник Е. Управление профессиональной карьерой: погружение в тему // Адукатар. 2008. №1(13). – С. 2–9.
3. Калинин С.И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. СПб.: Речь, 2006. 371 с.
4. Трэннерская скринка // Адукатар. 2004. №2(13). – С. 3.
5. Трэннерская скринка // Адукатар. 2008. №1(13). – С. 1.
6. <http://dist-cons.ru/modules/uv/Time5/right5.html>