

# КОРПОРАТИВНОЕ КАРЬЕРНОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ. МОДНАЯ ТЕМА ИЛИ ОПРАВДААННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ?

Исследование  
Корпоративной Академии Росатома

2024



The bottom half of the page features a decorative graphic consisting of numerous thin, wavy blue lines that create a sense of movement and depth. In the center, a large blue circle contains a light blue map of Russia. Four stylized human figures (two women and two men) are standing on the wavy lines, holding hands and raising their arms in a celebratory gesture. To the left of the globe, there is a pink semi-circle and a cluster of light blue dots. To the right, there is a vertical column of pink dots.



<b>Актуальность исследования</b>	<b>04</b>
<b>Описание исследования</b>	<b>07</b>
<b>Анализ данных</b>	<b>13</b>
«Принцип Оз» в карьере	15
Карьерная осознанность и возраст сотрудников	25
Первичные запросы клиентов и их трансформация	26
Ведущие карьерные мотивы	28
Непродуктивное взаимодействие с руководителем	29
Горизонт карьерного планирования	31
Изменения карьеры клиентов	32
<b>После исследования</b>	<b>33</b>
Ограничения исследования	34
Пути развития темы	35
Практические рекомендации для консультантов	36
Практические рекомендации для бизнес-заказчиков	38
Проверка гипотез исследования	39
Основные выводы	41
<b>Приложения</b>	<b>42</b>
Приложение 1. Интервью-гайд	43
Приложение 2. Первичные запросы клиентов	45
Приложение 3. Справочник: инструменты консультантов	48





**Наталья Прахт**

Советник Блока управленческих программ развития  
карьерный консультант, канд. психол. наук  
Область экспертизы: оценка топ-команд, управление  
преемственностью



**Варвара Буева**

Ведущий тренер-консультант корпоративной академии,  
карьерный коуч и карьерный консультант  
Область экспертизы: управление карьерой



**Ирина Чижова**

Психолог, тренер-консультант  
корпоративной академии  
Область экспертизы: управленческие компетенции



#1 >>

# Актуальность исследования





На протяжении десятилетий Росатом обеспечивает сотни миллионов людей в разных странах доступом к чистой энергии, произведенной в соответствии с высочайшими экологическими стандартами и стандартами безопасности, признанными в России и в мире.

Сегодня мы вышли далеко за рамки только лишь атомных технологий и активно развиваем широкий спектр других перспективных направлений. Занимаясь ветроэнергетикой, экологией и обращением с отходами, мы заботимся о природе и стремимся снизить последствия глобальных климатических изменений. Развивая ядерную медицину, спасаем людей и вносим вклад в увеличение продолжительности жизни. Наши композитные материалы – это путь к новым открытиям, а аддитивные технологии – к продукции самых сложных форм. А еще у нас есть Северный морской путь, цифровой сегмент, наука – фундаментальная и прикладная – и многое другое. За всеми нашими разработками и победами стоят наши люди.

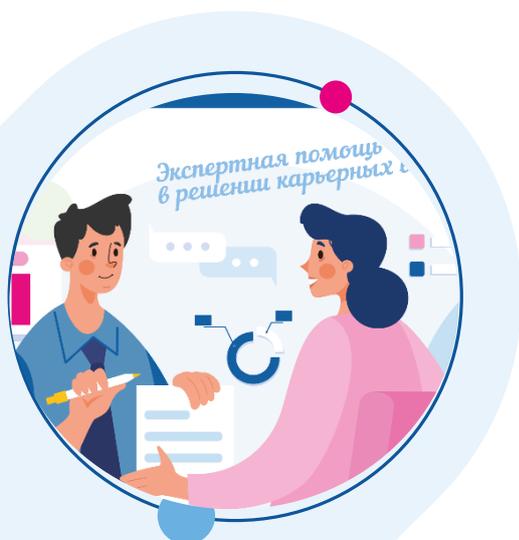
## Стать лучшими в развитии кадрового потенциала – наша стратегия.

Сегодня в Росатоме созданы возможности для горизонтального и вертикального роста: можно двигаться в рамках одного направления, а можно пробовать себя в разных. У нас можно прожить несколько профессиональных жизней, находя себе дело по душе.

Стать лучшими в развитии кадрового потенциала – наша стратегия.

Корпоративная Академия Росатома – ключевое звено в реализации этой стратегии.

Академия Росатома - не просто классический корпоративный университет, а полноправный партнер «Росатома», который помогает развивать новые бизнесы, формировать цифровую культуру, внедрять бережливое производство. Корпоративная Академия готовит лидеров нового времени, создает и развивает сообщества профессионалов, помогает «Росатому» становиться лучше и сильнее. Образовательные мероприятия академии охватывают более 16 млн человек в год. Помимо сотрудников это школьники, студенты, жители атомных городов. Академия формирует тренды в области обучения и образования, создает образовательные продукты, которые успешно экспортируют зарубежные партнеры.



С 2020 года Росатоме реализуется программа, направленная на формирование осознанного и проактивного отношения к карьере. Среди наших инструментов:

- серия вебинаров и электронный курс «Моя карьера в Росатоме»,
- подкасты, записанные с сотрудниками, построившими карьеру в отрасли «Кем я стал, когда вырос»,
- «карьерный тренажер» – игра-симуляция на учебном портале, которая помогает определиться с выбором карьерного трека,
- карьерные консультации.

Работа карьерных консультантов встроена в систему поддержки в отраслевом процессе управления карьерой и преемственностью. В отрасли действуют три линии поддержки сотрудника по вопросам карьеры:

- первая линия – непосредственный руководитель сотрудника. Руководитель должен проводить диалог о карьере и развитии сотрудника не менее 1 раза в год.
- вторая линия – HR предприятий. HR Организует годовой процесс управления карьерой и преемственностью, а также может и должен ответить на любой вопрос сотрудников по карьере

- третья линия поддержки – карьерные консультанты. Они должны работать с теми запросами сотрудников, которые не смогли «закрыть» предыдущие две линии поддержки. Сегодня любой сотрудник Росатома может бесплатно и конфиденциально пообщаться с карьерным консультантом на любую тему относительно своей карьеры. Такие встречи проходят онлайн или очно, длятся около одного часа.

Как показывает практика, иногда сотрудники предпочитают обращаться к карьерным консультантам напрямую, не прибегая к помощи предыдущих линий поддержки. В данном исследовании мы делаем попытку ответить на вопрос, почему так происходит, насколько это оправданно и справедливо по отношению к остальным сотрудникам и, в целом, – полезен ли этот сервис для бизнеса.

Департамент кадровой политики госкорпорации дважды в год проводит опрос удовлетворенности клиентов. Это позволяет знать распределение клиентов по уровню должностей, их возрастные характеристики и каналы информирования о сервисе.

Это важные параметры, однако они не позволяют полноценно выявлять проблематику клиентов, вычленять продуктивные и непродуктивные методы работы с ними. Остается неясным дальнейший путь клиентов. Не решен вопрос об обоснованных метриках эффективности сервиса. Также налицо дефицит надежных оснований для формирования внутренних стандартов работы карьерных консультантов.

Для решения этих проблем было запланировано проведение данного исследования.

---

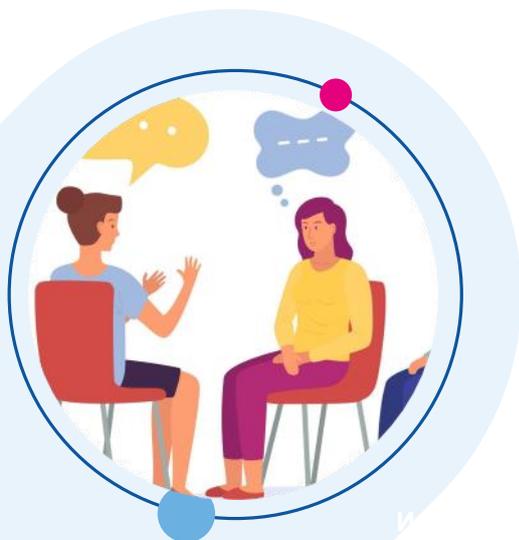
**3 года стабильного развития  
сервиса «карьерное  
консультирование» в отрасли**

---

# #2 >>

## Описание исследования





**Цель исследования** - выявить, кто и зачем обращается к корпоративным карьерным консультантам, действительно ли бизнесу стоит тратить ресурсы на адресную помощь этим сотрудникам.

## Задачи исследования

1. Выявить наиболее часто встречающиеся запросы клиентов и проблемы, с которыми они сталкиваются, развивая свою карьеру.
2. Выявить типовые карьерные мотивы клиентов.
3. Проанализировать возможности консультантов в оценке потенциала клиентов.
4. Выявить маркеры ответственного отношения сотрудников к своему карьерному развитию.
5. Выявить варианты развития карьерной ситуации клиентов после консультации.
6. Дать рекомендации по корректировке существующих карьерных продуктов, разработке и внедрению новых.



Для выполнения поставленных задач был выбран метод полуструктурированного интервью. Полный интервью-гайд содержится в Приложении 1.

Интервью проводились в ноябре и декабре 2023 года. В качестве респондентов были выбраны практикующие карьерные консультанты Росатома. В общей сложности в исследовании приняли участие 23 консультанта из 12 дивизионов Росатома.

Консультанты должны были выбрать 3-5 клиентских кейсов, с которыми они работали в конце 2022 или в начале 2023 года. Персональные данные клиентов они не раскрывали.

Каждое интервью было посвящено отдельному клиентскому случаю и касалось:

- организационных вопросов консультаций,
- текущей карьерной ситуации сотрудника (клиента),
- первичного запроса клиента,
- содержания консультаций,
- активностей между сессиями.

Мы также попросили консультантов связаться со своими клиентами и спросить, как развивалась их карьерная ситуация. Большинство клиентов встретили вопрос с пониманием и благодарностью. Таким образом, мы получили информацию о событиях, произошедших после консультаций (в промежутке от нескольких месяцев до 1 года).

Для части вопросов гайда были подготовлены варианты ответов: респондентам предлагалось выбрать один или несколько вариантов. Однако, с учетом того, что содержание консультаций ранее не исследовалось, в каждом вопросе была возможность зафиксировать вариант, предложенный респондентом.

\* Коннорс Р., Смит Т. Хикман К. Принцип Оз. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность / Пер. с англ. – М.: Альпина ПРО, 2023. – 290 с.

Полученные данные были подвергнуты качественному и количественному анализу. Был проведен контент-анализ первичных клиентских запросов и итогового содержания консультаций. Для проведения экспертного анализа использовалась модель, предложенная в книге «Принцип ОЗ. Достижение результатов через персональную и организационную ответственность»\*.

На основе собранных данных мы отнесли кейсы к одной из категорий, определенных по уровню личной ответственности клиента за свое развитие.

- клиенты, которым свойственно карьерное поведение «над чертой» (принятие на себя ответственности за свое развитие),
- «под чертой» (перекаладывание ответственности),
- «вокруг черты» (промежуточные случаи).

В ходе анализа выяснилось, что нередко отмечаются случаи неблагоприятия во взаимодействии клиентов со своим руководителем.

Поэтому было решено выделить дополнительную категорию для анализа:

- случаи, когда консультанту удалось выявить недоверительное, непартнерское взаимодействие сотрудника со своим непосредственным руководителем,
- случаи, когда такого рода непродуктивного взаимодействия выявлено не было.





## Период проведения консультаций

октябрь 2022 – октябрь 2023

## Количество клиентов, с которыми было проведено разное количество встреч:

- 1 встреча – 50 клиентов
- 2 встречи – 28
- 3 встречи – 12
- более 3 встреч – 10

# 100

КЛИЕНТСКИХ КЕЙСОВ

# 213

сессии карьерных консультаций

# 23

карьерных консультанта

# 12

ДИВИЗИОНОВ

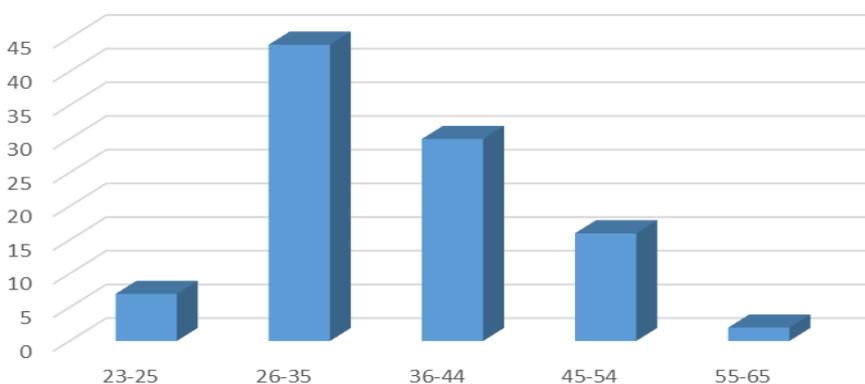
Мы благодарим карьерных консультантов, принявших участие в исследовании:

- Ореханову Марию
- Косача Станислава
- Ширяеву Елену
- Водянову Полину
- Юдину Александру
- Таланину Елизавету
- Фомину Алину
- Головлеву Киру
- Осипенко Юлию
- Ольтяну Ксению
- Кокурину Яну
- Стрельцову Екатерину
- Камаеву Алину
- Березюк Светлану
- Курбанову Карину
- Труженникову Наталью
- Терехину Марию
- Рудневу Наталью
- Розову Александру
- Черномазову Наталию
- Карамышеву Наталью





Возрастные группы клиентов



**23** и **58**

года  
самый молодой  
клиент

лет  
самый старший  
клиент



**50** и **50**

мужчин

женщин



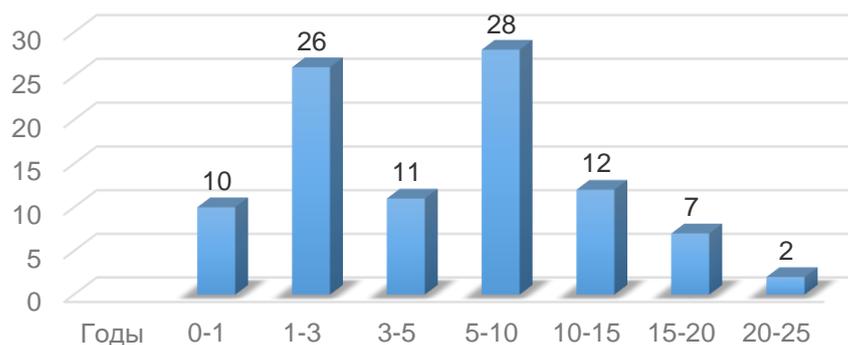
**4** и **23**

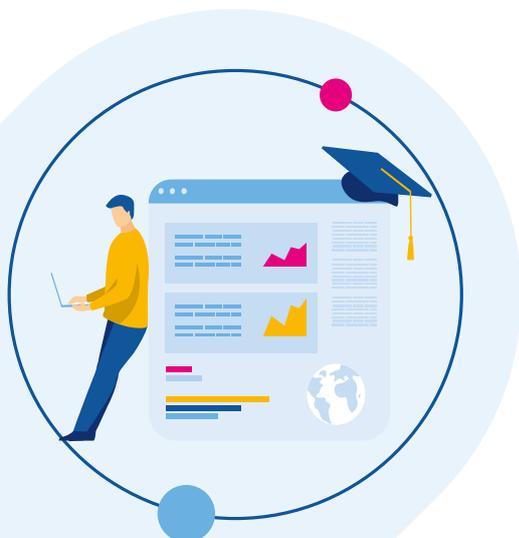
месяца  
минимальный стаж

года  
максимальный стаж

работы в отрасли

Стаж работы в Росатоме





1. Анализ 100 персональных историй сотрудников показывает, что к успеху и неудаче в карьере приводит совершенно определенное поведение.

35% сотрудников действуют ответственно и осознанно, предпринимают активные конструктивные действия для достижения своих карьерных целей. Они чаще других (70% этой категории) достигают продвижения, получают желаемые ротации и т. д. в течение ближайшего года.

17% сотрудников проявляют себя пассивно в вопросах карьерного продвижения. Процент продвижения в этой группе нулевой за период исследования (до 1 года).

48% сотрудники имеют продуктивные установки, которые редко перерастают в действия. Им требуется основательные разъяснения и толчок со стороны консультанта в сторону личной ответственности и самостоятельности.

2. Более трети (38%) сотрудников, обратившихся к консультантам, испытывают проблемы во взаимодействии с непосредственным руководителем. В силу этого они не имеют возможности опираться на принятые в отрасли механизмы карьерного развития. Им особенно нужна помощь корпоративных консультантов.

3. 31 ценный сотрудник в течение менее одного года получили новые назначения и 2 приняли решение остаться в Росатоме. При этом общие трудозатраты на весь исследуемый пул из 100 сотрудников составил 214 рабочих часов. Таким образом, на один продуктивный карьерный переход потрачено 6,5 часов работы внутренних консультантов.

---

**В финале отчета содержатся практические рекомендации для корпоративных карьерных консультантов и бизнес-заказчиков**



# #3 >>

## Анализ данных



Бизнес-заказчика корпоративного карьерного консультирования волнует в первую очередь вопрос оправданности инвестиций в этот сервис; кто его клиенты, чего они хотят, стоит ли их поддерживать в карьерном развитии, в чем польза корпорации от такого сервиса?

Для ответа на эти вопросы, мы проанализировали кейсы клиентов и выделили маркеры поведения клиентов. Все выделенные маркеры мы объединили в 3 группы:

- «Поведение на консультации»
- «Восприятие карьеры»
- «Жизненная позиция»

## «Поведение на консультации»

- как клиент попал на консультацию,
- что клиент делал между консультациями



## «Восприятие карьеры»

- что делает клиент, ощутив приближение «карьерного потолка»,
- насколько открыт разговору о карьере,
- каковы ведущие карьерные мотивы



## «Жизненная позиция»

- как работает с дополнительной информацией,
- готовность к обучению,
- социальная активность

# «Принцип Оз»: Поведение «над чертой» и «под чертой»



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

В исследовании была использована знакомая многим модель «Над чертой/под чертой» для описания различий поведения и отношения клиентов к своей карьере.

Опираясь на метафору сказки «Волшебник страны Оз», авторы модели показывают, что успех в жизни каждого зависит не от «волшебников», а от собственного поведения, и предлагают читателю взять ответственность за свои действия и их последствия на себя.

Для наглядности авторы разделили два подхода (жертвенный и ответственный) чертой. Тот, кто всегда чувствует себя жертвой и обвиняет окружающий мир в своих проблемах, находится под чертой. Тот, кто готов взять ответственность на себя, поднимется над чертой и может двигаться вперед.

На схеме отображено, как можно охарактеризовать людей, которые находятся «под чертой» (и зачастую впадают в состояние жертвы обстоятельств) и «над чертой» (в жизни и карьере принимают ответственность на себя).



над чертой

- Проактивная позиция
- Готовность играть активную роль в своей жизни
- Ощущение возможности повлиять на ситуацию
- Умение признавать проблемы и готовность их решать

под чертой

- Реактивная позиция
- Неготовность активно действовать: ожидание «чуда», поиск виноватых
- Ощущение отсутствия контроля и возможности повлиять на ситуацию
- Неумение признавать проблемы, ощущение себя «заложником обстоятельств»



## «Поведение на консультации»

- как клиент попал на консультацию,
- что клиент делал между консультациями

- клиенты записываются на консультацию для решения определенной задачи
- запрос на консультацию предметный, сфокусированный
- на консультации обсуждается, как достичь цели клиента
- клиенты выполняют домашнее задание
- активно поддерживают контакт с консультантом между встречами

«над чертой»

«под чертой»

- клиентов присылают на консультацию или они приходят «просто послушать»
- запрос на консультацию размытый или отсутствует
- на консультации выясняем, чего хочет клиент
- избегают брать домашнее задание после консультации
- не проявляют активности между встречами



## «Поведение на консультации»: примеры проявлений

- клиенты записываются на консультацию для решения определенной задачи
  - узнал из рассылки и обратился самостоятельно;
  - пришел по рекомендации коллег к конкретному консультанту;
  - нашел информацию о сервисе на отраслевом портале и записался;
  - записался через общий ящик
- запрос на консультацию предметный, сфокусированный
  - *"что мне конкретно сделать, чтобы достичь вот этой цели?\*"*
  - *"все ли я сделал, чтобы добиться вот этой цели?"*,
  - *"какие отраслевые правила вот в этом вопросе?"*
- на консультации обсуждается, как достичь цели клиента
  - *"как перейти из организации А в организацию Б? "*
  - *"какое требуется образование для перехода на позицию Х? "*
  - *"в нашей организации грядет реструктуризация, как остаться в отрасли? "*
- клиенты выполняют домашнее задание
  - с готовностью берут на себя выполнение домашних заданий, предложенных консультантом,
  - дополняют их собственными действиями
- активно поддерживают контакт с консультантом между встречами
  - присылают выполненные задания согласно договоренностям;
  - держат консультанта в курсе дел по собственной инициативе

над чертой

под чертой

- клиентов присылают на консультацию или они приходят «просто послушать»
  - HR рекомендовали сходить на консультацию;
  - направили как члена отраслевого сообщества;
  - направили после оценки преемников;
  - записался через общий ящик;
  - направил руководитель
- запрос на консультацию размытый или отсутствует
  - *"есть ощущение пробуксовки, хочется толчка в карьере "*
  - *"есть ощущение, что засиделся, не знаю, что делать "*
  - *"вот вы мне сейчас скажите, что мне делать"*
  - *"не знаю, о чем хочу поговорить"*
- на консультации выясняем, чего хочет клиент
  - *" пробуксовываю, может надо поменять место работы? "*
  - *"хочется контактов и движухи, а приходится работать с документами. что делать? "*
  - *" хочу повышения в должности и роста зарплаты, но не хочу разговаривать об этом с моим руководителем "*
- избегают брать домашнее задание после консультации
  - как правило, не берет домашнее задание;
  - реже - берет, но не выполняет;
  - еще реже - выполняет с опозданием или частично
- не проявляют активности между встречами
  - чаще всего одна консультация;
  - чаще – без обратной связи консультанту



## «Восприятие карьеры»

- что делает клиент, ощутив приближение «карьерного потолка»,
- насколько открыт разговору о карьере,
- каковы ведущие карьерные мотивы

- планирует свою карьеру
- проявляет инициативу в диалогах о карьере с руководителем
- если ощущает «карьерный потолок», то ищет новые возможности в отрасли
- трактовка собственных возможностей в карьере: «я хочу и я могу»
- до встречи с консультантом уже многое сделал сам для развития карьеры

«над чертой»

«под чертой»

- думает о развитии карьеры реактивно
- не готов брать инициативу в диалогах о карьере с руководителем
- если ощущает «карьерный потолок», то расстраивается, ждет, жалуется
- трактовка собственных возможностей в карьере: «я не могу себе позволить (переехать/перевестись и пр.)»
- до встречи с консультантом практически ничего сам не делал для развития карьеры



# «Принцип Оз» в карьере

## «Восприятие карьеры»: примеры проявлений

- думает о развитии карьеры проактивно (планирует наперед)
  - готов взаимодействовать по вопросам карьерного развития с непосредственным руководителем,
  - функциональным руководителем,
  - представителями других отраслевых организаций
- проявляет инициативу в диалогах о карьере с руководителем
  - уже обсуждал или готов обсудить с руководителем свое развитие: держит его в курсе своих планов, достигает взаимопонимания или просто информирует
- если ощущает «карьерный потолок», то ищет новые возможности в отрасли
- трактовка собственных возможностей в карьере: «я хочу и я могу»
- до встречи с консультантом уже многое сделал сам для развития карьеры
  - собирает информацию в открытых источниках, обсуждает с руководителем;
  - вносит предложения по развитию подразделения;
  - вносит предложения по трансформации оргструктуры, развитию продукта;
  - работает над собственной проявленностью;
  - выясняет отраслевые правила построения карьеры

над чертой

под чертой

- думает о развитии карьеры реактивно
  - на консультациях скорее ожидает «промоушена» от карьерного консультанта
- не готов брать инициативу в диалогах о карьере с руководителем
  - ожидает от непосредственного руководителя высокой оценки и помощи в карьерном продвижении, обижается, не получив их;
  - или не желает обсуждать с руководителем свое развитие;
- если ощущает «карьерный потолок», то расстраивается, ждет, жалуется
  - *«руководитель меня не поддерживает»*
  - *«назначили не меня»*
  - *«у нас все решает начальство»*
- трактовка собственных возможностей в карьере: «я не могу себе позволить (переехать/перевестись и пр.)»
  - ссылка на ограничивающие обстоятельства: семья, жесткая привязка к локации и пр.
- до встречи с консультантом практически ничего сам не делал для развития карьеры





## «Жизненная позиция»

- как работает с дополнительной информацией,
- готовность к обучению,
- социальная активность

- постоянно ищет, аккумулирует информацию, способствующую развитию
- проявляет среднюю или высокую социальную активность
- часто чему-либо учится по собственной инициативе
- готов к вызовам и стрессу ради достижения цели
- дает взвешенную оценку текущей карьерной ситуации

### «над чертой»

### «под чертой»

- нелюбопытен
- проявляет низкую социальную активность
- ограничивается обучением, организуемым компанией
- избегает ситуаций напряжения, дискомфорта
- дает негативную оценку текущей карьерной ситуации

# «Принцип Оз» в карьере



## «Жизненная позиция»: примеры проявлений

- постоянно ищет, аккумулирует информацию, способствующую развитию
  - наращивает собственную осведомленность о положении дел в организации, дивизионе;
  - знает об активных проектах, стратегии, достижениях компании;
  - интересуется новостями за рамками своего подразделения, функции
- проявляет среднюю или высокую социальную активность
  - включен в какие-либо отраслевые или профессиональные активности помимо основной работы;
  - является членом активных профсообществ
- часто чему-либо учится по собственной инициативе
  - самостоятельно находит возможности для обучения,
  - готов тратить на это личные ресурсы (время, деньги)
- готов к вызовам и стрессу ради достижения цели
  - не боится нагружать себя, готов к выходу из зоны комфорта
- дает взвешенную оценку текущей карьерной ситуации
  - работа удовлетворяет, но нет намерения заниматься тем же самым еще долгие годы

над чертой

под чертой

- нелюбопытен
  - имеет узкий отраслевой кругозор;
  - пропускает информацию о важных мероприятиях, событиях, проектах
- низкая/нулевая социальная активность
  - сосредоточен на выполнении должностных обязанностей;
  - не торопится выходить за эти рамки
- ограничивается обучением, организуемым компанией
- избегает ситуаций напряжения, дискомфорта
  - избегает резких изменений, быстрых действий, откладывает перемены
- дает негативную оценку текущей карьерной ситуации
  - *"сейчас все плохо"*
  - *"работа не нравится, все ненавижу"*





## Клиент: Мария, 52 года



Мария - руководитель функции ЦФО-3 (Подмосковье). В Росатоме работает около 10 лет, в нынешней должности - 5 лет. У нее сложилось продуктивное взаимодействие с ГД предприятия и функциональным руководителем в ЦФО-2.

Обратилась за карьерной консультацией по рекомендации коллеги. Состоялись две встречи с консультантом в начале 2023 года.

Мария каждые 5-7 лет меняла место работы или функционал. На нынешнем месте отладила операционное управление, мотивация к работе стала падать. Рост дохода не является для нее значимым двигателем: «в финансовой части карьера достигнута». Однако Марии хотелось работать над чем-то новым. У нее появились несколько собственных идей. С консультантом хотела обсудить, где она может быть востребована в Росатоме.

До консультации Мария встретила функционального руководителя (он предложил «потерпеть еще хотя бы год»). С ГД предприятия пока не обсуждала свой переход: «это будет слишком травматично для него».

О будущем преемнике Мария думала с начала прихода на предприятие, готовила его. Он прошел оценку, включен в план преемственности предприятия.

---

**«Я - проектный человек, и у меня есть силы еще где-то что-то наладить»**

---

У Марии есть ряд собственных идей для дальнейшего развития. Она думала о том, чтобы развивать новую компетенцию предприятия (диверсифицировать бизнес, получила для этого доп. образование), примеряла на себя роли руководителя функции, исполнительного директора, ГД какого-либо другого предприятия или РП нового отраслевого проекта. Надеялась остаться в своем городе или в Москве. На подготовку и реализацию перехода отвела себе 1 год.

Между консультациями взяла на себя ряд обязательств: подготовить драфт бизнес-плана, переговорить с одним из стейкхолдеров, написать эссе о будущей желаемой работе. Все задания выполнила, прислала консультанту. Кроме того, по рекомендации консультанта обратилась за помощью в отдел по работе с руководящим составом отрасли в ГК.

Инициировала вторую встречу с консультантом через 1,5 месяца.

Сообщила, что рассматривает переход в другой дивизион на должность руководителя функции ЦФО-2. Переход предусматривал релокацию в отдаленный регион. Мария желала собрать информацию о новом месте, расспрашивала о корпоративной культуре новой организации, о персоналиях, а также о процедуре согласования на должность.

Еще через 2 месяца перевод состоялся. Полугодовой испытательный период прошел успешно.



## Клиент: Николай, 35 лет



Николай - руководитель функции ЦФО-3 (Московская область). На своем предприятии работает 17 лет, сменил несколько профессий. В нынешней должности трудится 4 года. У него в подчинении два человека.

Обратился за карьерной консультацией по рекомендации коллег из молодежного сообщества. Состоялась одна онлайн-встреча с консультантом в начале 2023 года.

Николай сказал, что толком не понимает, о чем хочет поговорить. Он хочет побольше зарабатывать, но его должность не предполагает развития. Он считает, что достиг потолка в карьере. Любит организовывать массовые мероприятия, успешен в роли ведущего.

Он уже думал, что мог бы претендовать на работу в центральном аппарате Росатома в рамках своей знакомой функции, либо стать тренером Корпоративной академии. Но, по его оценкам, и та и другая работа повлечет увеличение нагрузок и повышение ответственности. Он не готов к росту дискомфорта. У него нет нужды торопиться, на нынешнем месте все хорошо, а у него сын и дочь. Он готов к переезду только в Москву, в атомные города – нет.

Консультант подтвердил, что любой карьерный переход сопровождается определенным уровнем стресса и дискомфорта. Он подтвердил Николаю, что повышение оплаты труда, как правило, является следствием повышения уровня ответственности и увеличения объема работы. Поэтому, если клиент не готов ко второму, не следует всерьез рассчитывать на первое.

Спустя 10 месяцев Николай продолжал работать в той же должности на том же предприятии.

---

**«Хочется много  
зарабатывать, это всегда»**

---

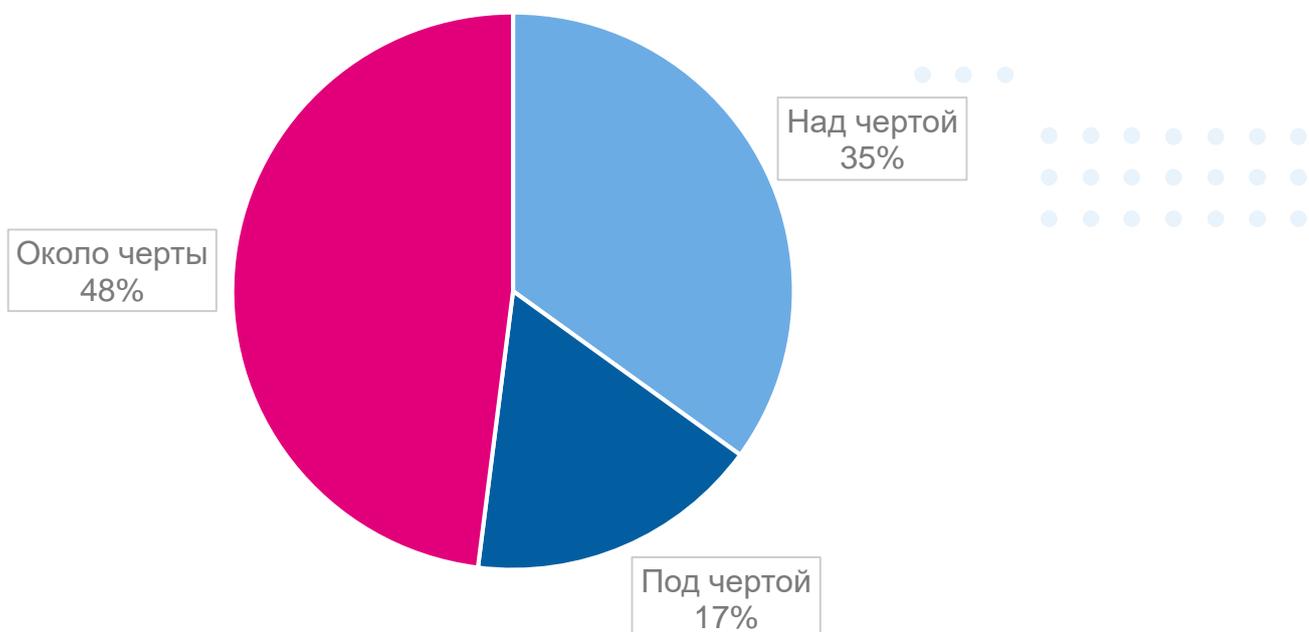
Клиенты, у которых часть поведенческих проявлений «над чертой», другая часть – «под чертой» были отнесены к категории «около черты». Таких оказалось 48%

Отвечая на вопрос о позиции клиента в отношении развития, консультанты выбирали следующие варианты ответа:

- умеренно активная и осознанная позиция
- принял отдельные действия для своего развития
- есть правильные установки, но сам пока мало что сделал

В вопросе «Порекомендовали бы вы такого человека на продвижение в отрасль», консультанты отвечали «Скорее да» или «Скорее нет».

**«Умеренно активная и осознанная позиция, предпринял отдельные действия»**

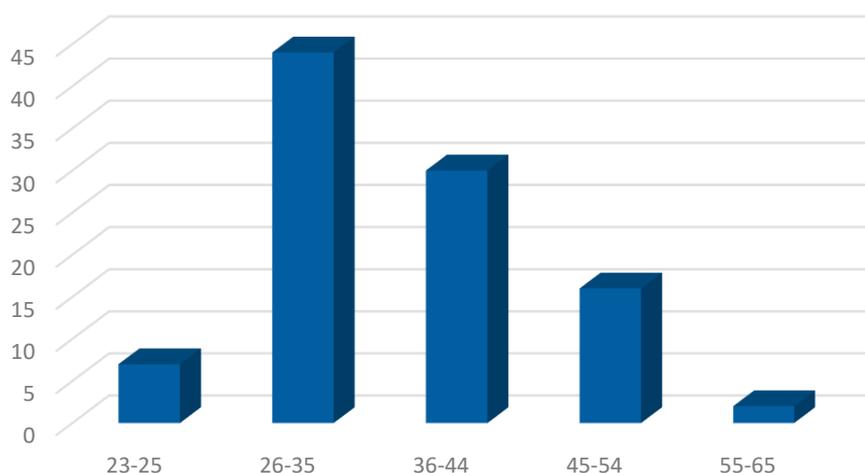


# Карьерная осознанность и возраст сотрудников

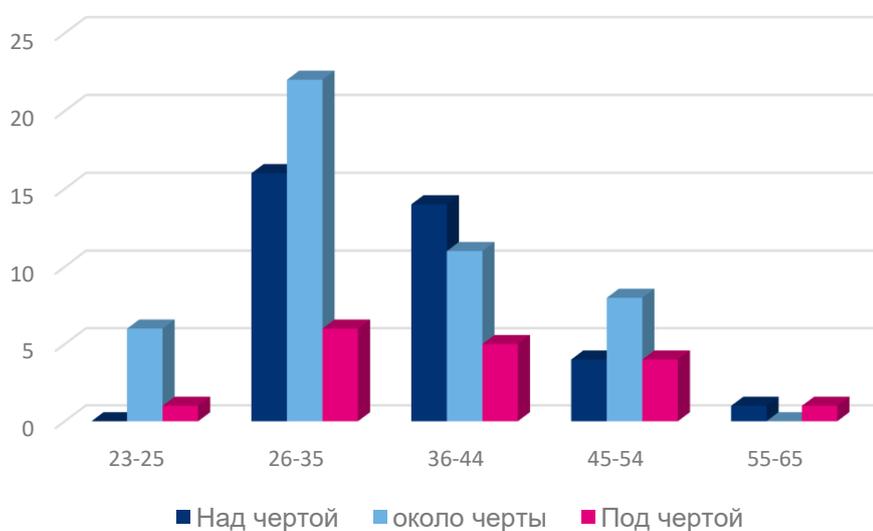


Из приведенных ниже диаграмм видно, что нет отчетливой связи между возрастом сотрудника и уровнем его осознанности в вопросах карьеры. В любом возрасте человек может находиться под и над чертой.

Количество клиентов в возрастных группах, человек



Доля клиентов с разной степенью осознанности в возрастных группах, %





Первичный запрос – это собственная стартовая формулировка клиента. Вопрос, с которым он пришел на консультацию

Самый распространенный запрос (30%) – **узнать возможности карьерного развития**. Количественная разница между запросами, которые поделили с 2 по 10 места, невелика, между «соседями» буквально 1-2%

Подробно с содержанием групп первичных запросов можно познакомиться в Приложении 2.



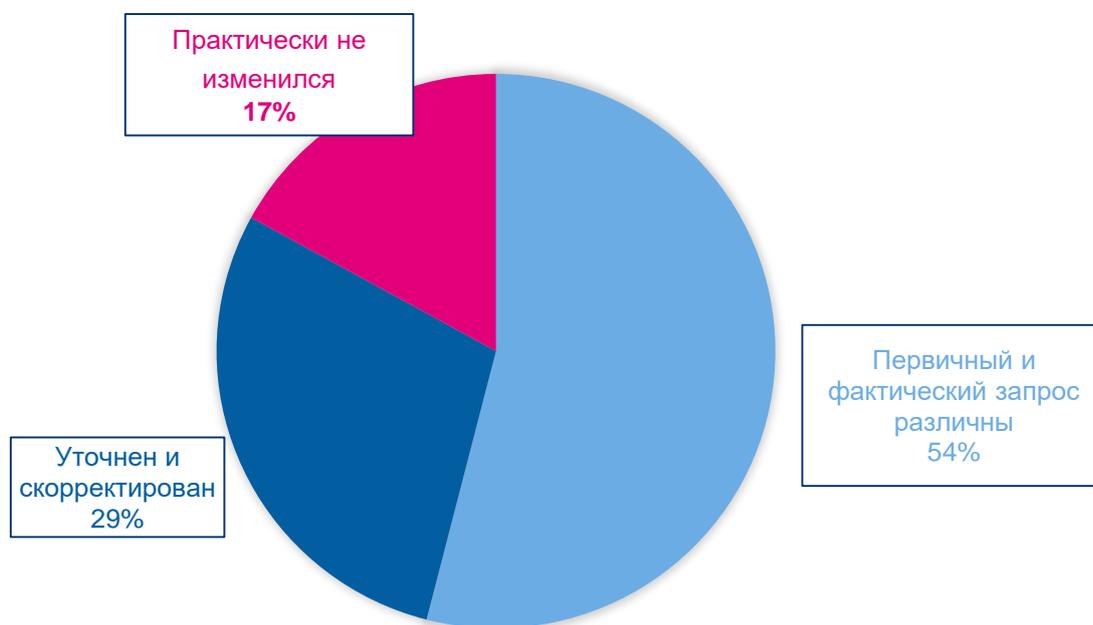
# Трансформация первичных запросов



В ходе первой консультации первичный запрос, как правило, существенно трансформируется. В процессе анализа карьерной ситуации выясняются действительные проблемы и мотивы клиента.

**Первичный запрос - это зачастую лишь социально приемлемая форма запроса на помощь.**

На диаграмме показано, насколько часто трансформировались запросы клиентов.



## ПРИМЕРЫ:

«Для меня нет карьерных возможностей в нашем дивизионе»



«Как можно увеличить з/п?»

«Можно ли построить карьеру после 35?»



«Как происходит перемещение в отрасли?»

«Проект, которым занимался 3 года, закрыли. Надо определиться, чем заниматься дальше»



«Какие есть проекты и организации с весомой социальной тематикой?»

«В каком направлении двигаться?»



«Как составить ИПР?»





Карьерные мотивы - внутренние и внешние факторы, которые влияют на человека и побуждают его к развитию своей карьеры.

Ведущие мотивы клиента в данном исследовании определялись консультантом по итогам комплексного анализа прошедшей беседы (их могло быть больше одного).

На графике видно, что эти мотивы не слишком специфичны для клиентов «над чертой» и «под чертой». Те и другие часто желают:

- карьерного роста (честолюбие, амбиции, - чаще «под чертой»),
- роста дохода (поровну),
- нового, смены содержания работы (чаще «над чертой»)

Стремление снизить рабочую нагрузку – нечастый мотив клиентов, он тоже встречается по обе стороны от черты.

Еще три мотива отмечались только по одну сторону от черты:

- служение - желание выполнять социально значимую работу, приносить пользу людям («над чертой»);
- развитие и самореализация – возможность реализовывать свое призвание и развиваться через профессиональные задачи («над чертой»).
- стабильность, стремление сохранить положение, уберечься от перемен («под чертой»).



# Непродуктивное взаимодействие с руководителем



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

Ни один из 100 клиентов не пришел на консультацию с первичным запросом «конфликт с руководителем». Однако детальный анализ клиентских случаев показывает, что разногласия с руководителями у людей, обратившихся за консультацией, отнюдь не единичны.

Они редко носят характер открытого конфликта. Чаще всего сотрудники просто не встречают поддержки у руководителей в своем желании развиваться. Иногда они отмечают, что уровень доверия в деловых отношениях не позволяет обсуждать вопросы карьеры с начальником.

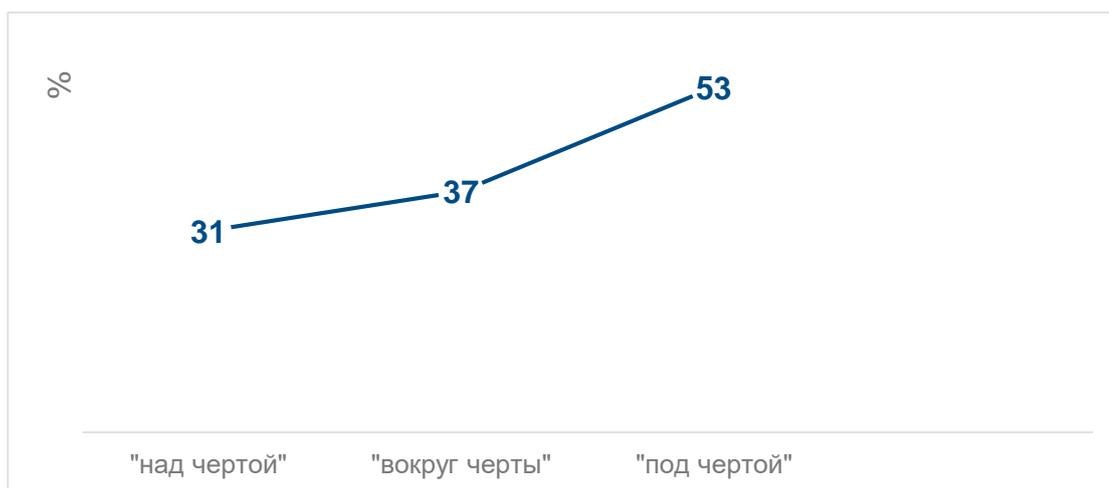
Отдельные клиенты говорят, что руководитель не пользуется либо потерял их уважение. В отдельных случаях клиенты признают, что хотят поменять место работы в первую очередь из-за руководителя.

Такого рода разногласия были выявлены у 38 из 100 клиентов. Не исключено, что их доля еще выше. Многие клиенты стремятся обходить данную тему стороной, максимально смягчают свои оценки.

У клиентов, которых в рамках исследования отнесли к категории «под чертой», доля непродуктивных взаимоотношений с руководителем превысила половину всех проанализированных индивидуальных кейсов. Но и у клиентов «над чертой» такая проблема встречалась почти в трети случаев.

Таким образом, нельзя делать вывод об ответственности или безответственности клиентов, исходя из самого факта непродуктивного взаимодействия с руководителем.

Доля клиентов, у которых отмечено непродуктивные взаимоотношения с руководителем



# Кейсы клиентов: конфликт с руководителем



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

## Клиент: Александра, 45 лет

Работает в организации 1,5 года на старшей экспертной позиции. При найме непосредственный руководитель обещала карьерный рост при условии хороших результатов работы. Александра была чрезвычайно активна в работе, систематически работала сверхурочно без дополнительной оплаты, перевыполнила поставленные на год цели, «вытянула» стагнировавший до этого проект, закономерно гордилась результатом. Надеялась на карьерный рост (на начальную управленческую позицию). По итогам «Рекорда» получила оценку С\*, чем была весьма расстроена. Обсудила свои перспективы с непосредственным руководителем, услышала, что возможностей для карьерного роста в настоящее время нет. По ее словам, вследствие этого разговора она потеряла уважение к руководителю.

На консультации желала обсудить тактику перевода в другие организации Росатома.

В ходе консультации обсуждались отраслевые практики карьерного роста и ротаций. Консультант объяснил, что перевод на вышестоящую позицию находится не столько в ведении непосредственного, сколько вышестоящего руководителя (ВР). Клиентка была готова действовать в открытую, не скрывая своих мотивов и планов. На консультации была проведена подготовка к разговору клиентки с ВР.

Александра инициировала эту встречу. По ее итогам ежегодная оценка была заменена на «В», расширен функционал Александры. Через короткое время увеличен размер индивидуальной стимулирующей надбавки. Назначения на управленческую позицию не последовало. Спустя 1 год Александра продолжает работать в той же организации и подразделении.

## Клиент: Алексей, 36 лет, ведущий специалист.

Стаж работы в Росатоме и в текущей должности – 2 года. Алексей освоился в должности, детально изучил отраслевые процессы своей функции, интегрировался в профессиональное сообщество, приобрел сеть деловых связей, участвует в отраслевых инициативах. Он стремится к росту ответственности, участию в новых проектах, но руководитель его «не слышит». Недавно в подразделении освободилась декретная ставка, Алексей надеялся, что его переведут на эту ставку, тем самым повысив в должности. Он поговорил об этом с руководителем, но тот отказал в повышении. По словам Алексея, его стремление развиваться не нашло отклика, для руководителя более важно, чтобы Алексей продолжил выполнять рутинные операции. Он, в свою очередь, уверен, что перерос поручаемые задачи. Неназначение стало для него триггером, он ищет возможности для перехода внутри отрасли, но не говорил об этом руководителю.

По оценке консультанта, Алексей соответствует отраслевым ценностям, заряжен на задачи, позитивно настроен. Самостоятельно нацупал основные драйверы карьерного роста.

С консультантом обсудили отраслевые правила управления карьерой и преемственностью, правила ротаций. Была проведена подготовка к еще одной встрече с руководителем, обсудили, как можно закрыть потребность руководителя в обеспечении «рутины». Также на консультации клиент узнал об отраслевом карьерном портале, взялся самостоятельно изучить доступные вакансии.

Через 2 месяца Алексей перешел на работу в другой дивизион. Спустя год после консультации продолжал работу на новом месте. Удовлетворен кругом обязанностей, планирует дальнейшее развитие.

\*В Росатоме принята шкала ежегодной оценки эффективности сотрудников от А до Е, где А - высшая оценка, а С – средняя.



Обычно чем более системно и ответственно человек или организация подходит к поставленной цели, тем более долгосрочный план составляется для ее достижения. Следовало бы ожидать, что сотрудники с ответственным отношением к карьере выстраивают долгосрочные планы. А неответственное отношение должно оперировать короткими планами.

Однако данное исследование показывает иной тренд.

Из таблицы видно, сотрудникам «над чертой» и «возле черты» свойственно строить в основном среднесрочные карьерные планы. А «под чертой» чаще рождаются длинные планы или они не рождаются вовсе.

По-видимому, ответственные люди планируют реальные шаги и усилия, а не откладывают их в долгий ящик.

Напротив, неответственные приходят послушать консультанта, порассуждать о том, что могло бы быть («никогда-нибудь\*»). Им не нравится нынешняя работа, она надоела, они подумывают, что когда-то ее поменяют. В ближайшее время делать они ничего не будут.

Для проверки такого объяснения были проанализированы «выбивающиеся» случаи. Это кейсы ответственных клиентов, которые «вне тренда» на консультациях обсуждали долгосрочные планы. Ниже - примеры задач, которые они решали.

- Текущая работа удовлетворяет, но хочется в перспективе участвовать в проектах «в масштабе социума», собирает информацию о таких проектах.
- Мечтает попасть на проект 22220 (плавучая АЭС или атомный ледокол), синхронизирует свою подготовку с жизненным циклом продукта, желает быть максимально востребованным в будущем.
- Руководит крупным зарубежным проектом, который вышел на стадию активной реализации. Отслеживает сопоставимые отраслевые задачи для приложения своих усилий в будущем.

Можно утверждать, что долгосрочное ответственное планирование карьеры – это достойный, но редкий путь. Чаще из позиции «над чертой» люди планируют ближайшие и среднесрочные карьерные шаги (от нескольких месяцев до 2 лет).

	Долгосрочное планирование	Среднесрочное планирование	Срочное планирование
«над чертой»	23%	54%	8%
«около черты»	25%	56%	14%
«под чертой»	41%	35%	11%



# Изменения карьеры клиентов



В рамках исследования консультанты связались со своими клиентами и опросили их об изменениях в карьере после карьерной консультации. Временной интервал варьировался от 2 до 12 месяцев. Большинство клиентов встретили вопрос с пониманием и благодарностью. Таким образом, исследование дополнилось информацией об отсроченных последствиях консультаций.

В кружках указано число сотрудников в каждой группе. Дробное значение показывает, сколько из них было «над чертой» (числитель) и «под чертой» (знаменатель). Остальные в данной группе – «вокруг черты».



Зачем пришел на консультацию? Например:

- Понять, от чего отталкиваться при выборе нового шага в профессии
- Получить психологическую поддержку
- Узнать, не дадут ли чего даром
- Получить помощь в адаптации на первой управленческой должности
- Помощь в выборе карьерного трека из двух открывающихся альтернатив



# #4 >>

## После исследования



Данное исследование не лишено некоторых ограничений. Основное из них касается искажений измерения: исследовался клиентский опыт, но опрашивали мы в основном не клиентов, а консультантов, работающих с ними. Это связано в первую очередь со спецификой услуги карьерного консультирования – его конфиденциальностью.

Еще одно ограничение связано с временным разрывом: интервью консультантов проводились через несколько месяцев после их встреч с клиентами. Мы пошли на это с тем, чтобы была возможность отследить динамику работы в серии консультаций (если встреча была не одна), а также чтобы увидеть последующие изменения в карьере после консультаций. Однако такая отсрочка в интервью могла привести к потере части информации, поскольку консультанты в своем рассказе опирались в основном на записи, сделанные в ходе сессий.

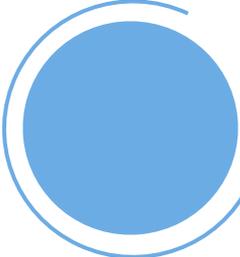
Для минимизации ошибки репрезентации мы не позволяли консультантам выбирать клиентов для исследования на свой вкус. Мы просили брать для анализа 3-5 случаев **подряд** с начала 2023 года или в конце 2022 года. Однако дополнительного контроля добросовестности консультантов в этом вопросе не проводилось. Не исключено, что некоторые консультанты все же отсеивали «неинтересные» или «странные» случаи из анализа.





## Проведение качественного (а не количественного) исследования опыта сотрудников

Основной путь продолжения исследований тематики карьерного развития внутри корпорации очевиден: ее нужно исследовать, привлекая в качестве респондентов самих сотрудников отрасли. В этом случае объект исследования обладает способностью к рефлексии и относительной свободой выбора. Он может осмысливать и по-разному реагировать на сложившиеся обстоятельства. Его поведение формируется не только под воздействием внешних факторов. При описании этой реальности имеют значение смыслы, выборы и логика сотрудников. Нет необходимости ограничивать выборку клиентами сервиса консультирования, ведь какая-то позиция в отношении своего места и пути в корпорации есть у каждого. Согласно авторитетному ученому-социологу Теодору Шанину\*, для изучения подобных реальностей следует применять качественный метод полевого исследования.



## Исследования карьерных потребностей сотрудников отрасли

Естественно, в качественном исследовании невозможен широкий охват. Однако добросовестно выполненное исследование такого рода может дать материал для составления структурированных опросников. Которые, в свою очередь, открывают перспективы репрезентативных количественных исследований по интересующим заказчика параметрам.

В Росатоме проводят замеры общей удовлетворенностью карьерными возможностями в разрезе предприятий, уровней должностей, стажа и т.д. Фактически, это лонгитюдное исследование. Однако до сих пор не проводилось исследования карьерных потребностей. Многим ли людям нужен рост? Насколько сильна эта потребность среди разных категорий сотрудников?

*\*И. Штейнберг, Т. Шанин, Е. Ковалев, А. Левинсон. Качественные методы. Полевые социологические исследования, 2021.*



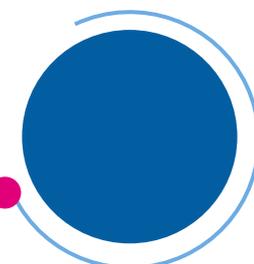
В проведенном исследовании проявилась проблематика не-поддержки карьерного развития сотрудников со стороны части руководителей. Каковы причины этого явления, насколько здесь влияет недостаток управленческого мастерства руководителей и насколько велико давление внешних факторов, - эти вопросы также могли бы явиться предметом отдельного исследования.

## Роль руководителей в карьерном развитии сотрудников



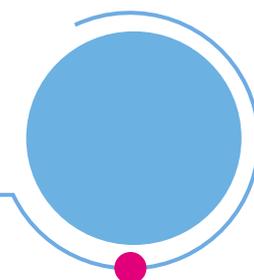
Еще одним путем развития темы может стать исследование информированности сотрудников о «правилах игры» в процессе управления карьерой и преемственностью. Откуда сотрудник получает информацию о карьерных возможностях, насколько она полная и соответствует отраслевым правилам? Возможно, обнаружатся ошибочные трактовки отраслевых правил, ограничивающие установки сотрудников по отношению к карьере.

## Информированность сотрудников о «правилах игры» в развитии карьеры



Отдельного внимания заслуживает умение консультантов работать с клиентами «над чертой» и «под чертой». Консультантом будет полезно не только уметь диагностировать настрой клиента, но и владеть инструментами и техниками развития ответственного отношения клиента к своей карьере

## Качество работы консультанта с позицией клиента





После обобщения опыта работы более двух десятков коллег и анализа данных представляется оправданным рекомендовать отраслевым консультантам следующее.

1. Фиксировать ход консультации и ее итоги. Если встреча проходит в онлайн формате, удобнее вести запись в ходе встречи. Для очного формата больше подходят краткие заметки в ходе встречи и последующая фиксация важных моментов непосредственно после консультации. Записи обеспечивают преемственность работы с клиентом от встречи к встрече, а также стимулируют эксперта четче прояснять важные моменты и глубже анализировать информацию.
2. При сборе информации и анализе ситуации клиента можно ориентироваться на опросник, используемый в данном исследовании (Приложение 1). Практика показала, что он вполне полно и разносторонне освещает каждый индивидуальный клиентский кейс.
3. Исходить из того, что большинство клиентов не раскрывают проблематику и суть своего запроса с самого начала. Не следует пренебрегать этапом снятия запроса и заключения контракта, уточнения понятий, открытыми вопросами на этапе прояснения мотивов клиента и целей конкретной встречи и всей работы с консультантом.
4. Отдельно следует прояснять характер отношений с непосредственным, а в ряде случаев и с вышестоящим руководителем. Важно, оказывают ли они поддержку сотруднику в карьерном развитии.
5. Определять меру ответственности, которую принимает на себя клиент в отношении своей карьеры, непосредственно в ходе консультации. Дозировать свою помощь в зависимости от этого параметра. Максимум помощи и ресурсов можно предоставить высокопотенциальным клиентам, придерживающихся позиции «над чертой». Клиентам «под чертой» нужно в первую очередь разьяснять ограничения их подхода. С ними, как правило, следует ограничиться одной консультацией. Клиентов «около черты» следует по мере возможности переориентировать на ответственную позицию и активные собственные действия.
6. Хорошим проверочным испытанием для клиентов «около черты» может служить домашнее задание. Его выполнение будет хорошим сигналом «над чертой», а невыполнение не только маркирует «под чертой», но и может явиться достойным основанием остановить работу с клиентом.
7. Интересоваться и фиксировать карьерные шаги клиентов по крайней мере в течение года после консультаций. Это позволит оценивать эффективность своей работы. Вопросы такого рода клиенты встречают с пониманием и благодарностью. Они не требуют значимых трудозатрат от консультанта.

Безусловно, эти рекомендации стоит обсудить в сообществе консультантов и договориться об общих стандартах работы.



Исходя из результатов данного исследования представляется возможным предложить ориентировочные метрики для анализа работы отдельных консультантов и сервиса в целом.

- Доля «приверженных» клиентов, то есть тех, которые обращаются к тому же или другому консультанту более одного раза (возвращаются). С учетом доли клиентов «под чертой» и простых запросов, закрываемых за одну встречу, видится оправданным, что этот показатель должен быть примерно на уровне 50% первично обратившихся клиентов.
- Для высококвалифицированных консультантов может быть применима метрика числа клиентов, совершивших карьерный переход в другой дивизион, предприятие, функцию в течение 1 года после консультации /серии консультаций, но без ухода из атомной отрасли. Число таких клиентов может быть около 5 в год для консультантов, проводящих консультации без отрыва от основного должностного функционала.

В плане организации консультирования можно учесть следующие моменты.

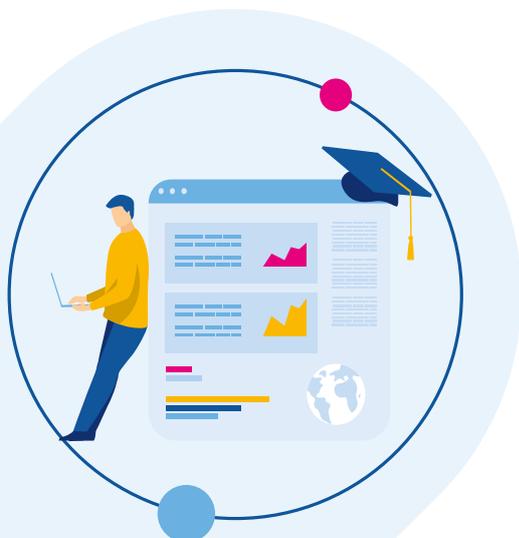
1. Клиенты, которых персонально направили на консультацию, чаще других занимают позицию «под чертой». Следовательно, нужно избегать случаев таких «направлений». Не следует включать карьерные консультации в обязательную программу для любой категории сотрудников. Также мы не можем рекомендовать награждать сотрудников консультациями, выдавать их в качестве бонусов. Участников программ, сообществ можно и нужно информировать о сервисе, его продвижение необходимо. Однако следует оставлять сотрудникам пространство для самостоятельного решения об обращении за консультацией.
2. Первичная клиентская анкета о характере запроса фактически не нужна, так как не отражает истинных мотивов клиента. Ее можно заменить на короткий опросник об удовлетворенности клиента текущей работой, об уровне выгорания и т. п. Однако с учетом важности самостоятельного и ответственного прихода сотрудника за помощью, лучшим вариантом будет не предлагать ему никаких анкет, не ставить барьеров между ним и консультантом.
3. Правило конфиденциальности содержания консультаций следует сохранить. Оно является важным условием формирования продуктивного контакта между клиентом и консультантом, и как показало исследование, позволяет консультанту работать с подлинными запросами и трудностями клиентов, с «чувствительными» темами.
4. Рекомендуется рассмотреть возможность деления консультантов по уровню квалификации. Обязательным условием более высокой квалификации должен являться профессиональный кругозор, выходящий за границы одного дивизиона. Это необходимо консультанту для работы с клиентами, у которых есть запрос на ротацию в рамках отрасли, включение в актуальные отраслевые проекты, новые бизнесы. К этим же консультантам может быть применима метрика числа таких ротаций.

5. Принять во внимание, что первичная мотивация освоения новой интересной предметной области (карьерного консультирования) для большинства консультантов «первого набора» (работающих более 3 лет) уже исчерпана. Для поддержания их готовности продолжать проводить карьерные консультации требуется настройка материальной и нематериальной мотивации. В наибольшей степени это относится к тем консультантам, которые будут признаны обладателями высокой квалификации с соответствующими обязательствами.
6. Для поддержания устойчивости сервиса внутри отрасли требуется ежегодное обучение около 10 новых карьерных консультантов (для восполнения пула, замены коллег, ушедших из отрасли или прекративших активную практику в виду карьерного роста).
7. Подготовка стандартного блокнота карьерного консультанта способна простимулировать соблюдать внутренние стандарты качества сервиса. Печать и раздача брендированных блокнотов может явиться инструментом нематериальной мотивации консультантов. Верстку блокнота (формирование его структуры) следует поручить активно практикующим консультантам.
8. Для широкого круга сотрудников отрасли по итогам данного исследования можно было бы подготовить развивающие материалы для сотрудников, заинтересованных в своем карьерном развитии. Контент может включать: описание позиции «над чертой» и «под чертой», факторы успеха в карьере.



Гипотеза	Подтвердилась или нет?	Комментарии
Не менее 80% клиентов проявляют ответственное отношение к своей карьере	Нет	Ответственно в полной мере подходят к своему развитию 35% клиентов. Еще 48% склонны разделять эту ответственность с организацией
Ответственное и осознанное отношение к карьерному развитию чаще проявляется у сотрудников среднего и старшего возраста, чем у молодых сотрудников	Нет	Нет четкой связи между возрастом сотрудников и ответственным отношением к карьере
Желаемые карьерные изменения чаще происходят у сотрудников с ответственным отношением к карьерному развитию	да	70% сотрудников с ответственным отношением достигли своей карьерной цели до конца года. Ни одному сотруднику с безответственным отношением сделать этого не удалось
Проблемы взаимодействия с непосредственным руководителем характерны для значительной доли клиентов (не менее 1/3)	да	Проблемы во взаимодействии с руководителем выявлены у 38 % клиентов
Карьерные консультанты могут оценить потенциал клиента.	да	Консультанты, участвовавшие в исследовании, дают развернутые и обоснованные суждения о потенциале и мотивации своих клиентов
До половины клиентов обращаются за второй и последующими консультациями.	да	Ровно половина клиентов из участвовавших в анализе получили 2 и более консультаций





1. Среди сотрудников, обратившихся к консультантам, следуя критерию осознанного и ответственного поведения в отношении карьерного развития, выделяются следующие группы:

35% - сотрудники, которые проявляют высокую степень ответственности и осознанности; предпринимают активные конструктивные действия для достижения целей;

17% - сотрудники, которые проявляют себя пассивно; занимают позицию объекта в вопросах карьерного продвижения;

48% - сотрудники, которые, с одной стороны, предпринимают правильные точечные действия, но недостаточные для достижения целей; имеют продуктивные установки, которые редко перерастают в действия. Им требуется основательные разъяснения и толчок со стороны консультанта в сторону личной ответственности и самостоятельности.

2. Карьерные консультанты способны различать эти поведенческие паттерны у своих клиентов, оказывать оправданную помощь тем, кто ее достоин, и не поддерживать безответственных сотрудников.

3. Желаемые карьерные изменения произошли у большей части (70%) сотрудников с ответственным отношением к карьере и не произошли вовсе (0%) у сотрудников с безответственным к ней отношением в период до одного года после консультирования.

4. 31 ценный сотрудник в течение менее одного года получили новые назначения и 2 приняли решение остаться в Росатоме. При этом общие трудозатраты на весь исследуемый пул из 100 сотрудников консультанты потратили 214 рабочих часов. Условно можно говорить, что на один продуктивный карьерный переход потрачено 6,5 часов. Это меньше стандартных затрат на подбор, найм и адаптацию одного сотрудника.

5. Более трети (38%) обратившихся к консультантам сотрудников испытывают проблемы во взаимодействии с непосредственным руководителем. В силу этого они не имеют возможности опираться в своем развитии на общепринятые отраслевые механизмы: разговор о карьере с руководителем, планирование желаемого карьерного шага. Это показывает высокую актуальность и востребованность инструментов, не требующих активного участия непосредственных руководителей: оценки преемников и планирование преемственности на ее основе, а также корпоративного карьерного консультирования.

6. Ответственное отношение к карьерному развитию, ведущее к успеху, имеет четкие поведенческие индикаторы. Среди них – решение конкретных задач для достижения карьерных целей, проактивность в обучении и в обсуждении целей с руководителем, позитивная трактовка своих возможностей, активный поиск информации и другие. Трансляция, разъяснение такого подхода со стороны карьерных консультантов, HR и непосредственных руководителей в адрес сотрудников будет способствовать позитивному восприятию карьерных возможностей и росту числа внутренних назначений.



# #4 >>>

## Приложения





### Организационная информация

1. Интервьюер
2. Консультант/респондент
3. Условное имя клиента
4. Сколько встреч (единичных консультаций было проведено с этим клиентом)?
5. Формат встреч
  - очно
  - онлайн
6. Какой у вас источник информации о содержании консультаций сейчас? (2 варианта ответа + поле для комментария)
  - Таблица с перечнем клиентов и моя память
  - Переписка с клиентом (в почте, мессенджере)
  - Мои краткие записи
  - Мои подробные записи
7. Откуда получен запрос? (1 вариант ответа + поле для комментария)
  - Клиент записался на карьерном портале
  - Запрос пришел через общий ящик [career-counseling@rosatom.ru](mailto:career-counseling@rosatom.ru)
  - Написал консультанту напрямую
  - Сарафанное радио
  - Он увидел информацию о консультировании (в комментариях напишите – где)
  - Не знаю
  - Иное

### Портрет клиента

8. Возраст клиента
9. Карьерная группа
  - Производственная
  - Функциональная
10. Сколько лет работает в атомной отрасли?
11. Сколько лет работает в текущей должности?
12. Резервист?
  - Да
  - Нет
  - Экс-резервист

### Содержание консультаций

13. С каким запросом клиент обратился за консультацией (или запрос был не выражен)?
14. Какой запрос выявился у клиента на первой встрече?
15. Чему была посвящена консультация/консультации?
16. Насколько срочного решения требовал запрос клиента? (1 вариант ответа + поле для комментариев)
  - Предстояли скорые изменения в карьере, требовалась срочная помощь
  - Проблемы можно решать планомерно в ближайшее время
  - Клиент планирует наперед, пришел «подумать на будущее»
  - Иное
17. С какими трудностями имел дело клиент? (2 варианта ответа + поле для комментариев)
  - Непонимание отраслевых «правил игры»
  - Отсутствие информации о карьерных треках
  - Конфликт с непосредственным руководителем
  - Отсутствие карьерных перспектив в текущей организации
  - Личная неудовлетворенность текущей должностью
  - Иное
18. Ведущие карьерные мотивы клиента (по оценке консультанта, 2 варианта ответа + поле для комментариев)
  - Рост дохода
  - Честолюбие
  - Смена характера деятельности
  - Поиск нового
  - Снижение нагрузки
  - Иное
19. Какие инструменты и методы применял консультант?





## Выводы консультанта

20. Можно ли, на ваш взгляд, рекомендовать этого клиента отраслевым организациям как «сильного» сотрудника?
- Определенно да
  - Скорее да
  - Скорее нет
  - Определенно нет
  - Не могу с уверенностью сказать
21. На чем основана ваша оценка?
22. Насколько осознанная и ответственная позиция у клиента в отношении собственного карьерного развития? (1 вариант ответа + поле для комментария)
- высокий уровень собственной ответственности и активности (многое сам выяснил и спланировал, действует)
  - умеренно активная и осознанная позиция (в поиске информации, предпринял отдельные действия)
  - правильные установки, но пока сам ничего не делал
  - есть отдельные маркеры иждивенческой позиции
  - преимущественно иждивенческая позиция
  - иное
23. Оцените уровень ответственности клиента в части собственного карьерного развития (1-10, 10 - максимум). Комментарий (желательно)

## После консультации

24. Взяли ли клиент на себя какие-то обязательства?
- Да
  - Нет
  - Не помню
25. Комментарий о содержании обязательств
26. Комментарий о выполнении обязательств
27. Взял ли консультант какие-то обязательства?
- Да
  - Нет
  - Не помню
28. Комментарий о содержании обязательств
29. Комментарий о выполнении обязательств
30. Как развивалась карьера клиента после консультаций? (1 вариант ответа + поле для комментария)
- Клиент сам сообщил
  - Знаю от других людей
  - Я спросил/спросила, клиент рассказал/написал
  - Не знаю, но могу попробовать узнать
  - Не знаю и нет возможности узнать
31. Какие еще шаги были предприняты после консультации? (если были)
32. В итоге, по вашей оценке, работа с этим клиентом была карьерным консультированием или...? (1 вариант ответа + поле для комментария)
- Классическое карьерное консультирование
  - Консультирование с элементами коучинга
  - Карьерный коучинг
  - Чисто коучинг
  - Психотерапия
  - Нечто несуразное
  - Иное
33. Что еще важного хотите рассказать о консультировании этого клиента?





### 1. Возможности для карьерного развития 30 %

1. Про возможности развития, какие вообще есть
2. Куда могу поразвиваться?
3. Потребность карьерного роста
4. Какие варианты развития есть?
5. Назначили на должность руководителя не меня, а мою коллегу, которая делает то же самое
6. Хочу участвовать в совещаниях руководства, чтобы знать повестку, руководить тематикой.
7. Стать руководителем группы
8. Карьерный рост
9. Развитие управленческой карьеры, какие возможности в отрасли
10. Стать старшим электромехаником на плавучем блоке или ледоколе
11. Как быть, остановился карьерный рост
12. Хочу развиваться, не понимаю куда, работаю на заводе давно
13. Понять, куда в случае чего
14. Неудовлетворенность своей деятельностью и непонимание куда развиваться
15. Перспективы управленческой карьеры
16. Карьерный рост
17. Не понимаю, куда двинуться, хотела роста, слабо вижу себя еще в какой-либо области
18. Изменение жизни, понимание движения карьерного трека
19. В каком направлении двигаться и что делать дальше
20. Засиделся в закрытом городе, в должности, хочется новых задач и вызов
21. Засиделся в позиции, не понимаю нужно ли двигаться дальше и если нужно, то куда
22. Хочу развития, дети выросли, есть энергия и сила для роста
23. Возможности, как поискать себе новую работу внутри отрасли
24. Куда податься, где можно в отрасли резервисту себя проявить
25. Хочется развития, повышения уровня ответственности, но в подразделении эти мотивы не востребованы

26. Раньше был начальник службы в морях, а сейчас на земле. Хочу поменять направление
27. Не вижу перспектив развития
28. Куда расти, как изменить свою работу
29. Возможности роста
30. Куда дальше двигаться, какие направления возможны в развитии,

### 2. Переход внутри Росатома 13 %

1. Трудоустройство в отрасль
2. Переход в международный проект
3. Какие есть в отрасли правила перехода?
4. Поменять работу и переехать в другую страну
5. Как попасть на проект 22220?
6. Хочу остаться в отрасли
7. Переход в другую отраслевую организацию
8. Переход в другую отраслевую организацию причем в СПб (запланировал переезд)
9. Роста на нашем предприятии нет, переводиться не хочу, что бы такое сделать, чтобы подпрыгнуть
10. Куда я могу перейти в отрасли, здесь невыносимо
11. Переход на международный проект
12. Проект, которым он занимался 3 года закрыли. Надо до конца определиться, куда дальше
13. Переход на другой проект

# Приложение 2

## Первичные запросы клиентов (продолжение)



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

### 3. Выгорание 12 %

1. Начинающееся выгорание
2. Проф выгорание
3. «Задолбало»
4. Давно не был в Москве, интересно, что тут и как (выгорел на предыдущем месте)
5. Карьерный тупик, приевшиеся давно задачи
6. Выгорание
7. Не нравится нынешняя работа
8. Личная неудовлетворенность текущей должностью
9. Профессиональное выгорание
10. Отсутствие карьерных перспектив в текущей организации, неудовлетворенность
11. Текущая работа вогнала в большой стресс, хочет понять, что есть еще внутри
12. Как лучше разобраться с работой? (завал в задачах, уже ничего не хочется)

### 4. Повышение зарплаты 10 %

1. Я молодой специалист, как мне повысить з/п
2. Подготовка к оценке преемников
3. Только назначили – куда идти дальше. Составить план
4. Увеличение дохода, потолок в з/п
5. Что делать, что меня руководитель повысил в должности
6. Хочет повышение в з/п
7. Получить повышение по работе в должности
8. Очень хочется роста дохода
9. Как сделать так, чтобы меня повысили?
10. Повышение з/п через смену позиции

### 5. Построение индивидуального плана развития (ИПР) 9 %

1. Необходимо было составить ИПР для перехода от старшего научного сотрудника к начальнику подразделения
2. Директор сказал: "сделай из него руководителя".
3. Как составить ИПР
4. Наладить взаимодействие с руководителем, повысить эффективность отдела
5. Сформировать ИПР для карьерного шага через 1,5 - 2 года
6. ИПР для перехода через 3 года
7. Составление карьерного плана
8. Неудачно прошла оценку преемников. Как можно поправить дело?
9. Поиск путей карьерного развития

### 6. Смена профессии, самоопределение 8 %

1. Найти себя и ту работу, которую я буду любить
2. Хочу поменять деятельность на что-то иное
3. Какой карьерный путь выбрать: инженер или ученый?
4. Я на своем ли месте? (самоопределение)
5. Не хочу работать на своем месте, Нравится на компьютере работать. Вот если вы мне сейчас скажете...
6. Нет реализации потенциала: хочу понять, чего хочу и куда двигаться
7. Смена карьерного трека
8. Тем ли я занимаюсь? Устроилась на работу, не очень понимая, что ждет.



# Приложение 2

## Первичные запросы клиентов (продолжение)



КОРПОРАТИВНАЯ  
АКАДЕМИЯ  
РОСАТОМ

### 7. «Уходить или остаться?» 6 %

1. Уйти или остаться?
2. Смена места работы (не дают повышения)
3. Последний шанс найти что-то в отрасли
4. Думаю о смене места работа, есть ли открытые вакансии?
5. Не сработался, нужно менять работу, нужно составить резюме
6. Не видела возможностей, начала думать об уходе вовне

### 8. Информирование 5 %

1. Информацию о карьерных траекториях
2. Какие есть возможности для перехода и как туда попасть
3. Интересует, что такое карьерное консультирование в целом? Хочется пообщаться
4. Как происходит перемещение в отрасли?
5. Мне стало интересно, пришла узнать что есть: какие вакансии, какие программы обучения в отрасли

### 9. Как говорить о повышении 4 %

1. Обида на ситуацию и руководителя (хочется сделать карьеру, но не пускают)
2. Как построить диалог о повышении
3. Хотел роста, знал и понимал куда вырасти, но не было мест
4. Не понимаю свои дальнейшие карьерные шаги, у руководителя есть протее и это не я, что делать?

### 10. Адаптация 3 %

1. Как общаться в новой должности
2. Страх перед назначением на новую должность
3. Адаптация в должности



# Приложение 3.

## Справочник: инструменты карьерных консультантов



### Базовые:

- Базовый алгоритм карьерный диалог
- Определение карьерной цели и срока
- Карьерный план
- Открытые вопросы
- ИПР
- Домашние задания

### Аналитические:

- SWOT-анализ
- Карта стейкхолдеров/ заинтересованных сторон
- Гар-анализ
- Декартовы координаты
- Расстановка приоритетов
- Квадранты целей
- Критериальный анализ (причин, мотивов, ценностей, текущей ситуации, проектируемой реальности)

### Коучинговые:

- Сильные вопросы
- GROW
- Пирамида Дилтса
- Активное слушание
- Техники выбора
- Работа со страхами (просчет рисков)
- Ситуации успеха, присвоение достижений и талантов

### Тестовые

- Тест «Якоря карьеры»
- Профориентационные тесты
- Тест эмоционального выгорания

### Обучающие

- Стратегии в конфликтах
- Работа с эмоциями в конфликте (факт-эмоция-интерпретация)

### Ролевые игры

- Подготовка к разговору с руководителем

### Нарративные

- Портрет идеального руководителя
- Эссе о желаемых переменах
- «Десять жизней»
- «Один рабочий день в будущем»

### Информирующие

- Обзор релевантного отраслевого рынка труда
- Знакомство с отраслевым карьерным порталом
- Разъяснение отраслевых правил/регламентов (карьерного развития, ротаций, цикла управления эффективностью деятельности, управленческого кадрового резерва)

