СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ I. КАРЬЕРНЫЙ ФУНДАМЕНТ: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ТРУДА И ЦЕННОСТИ

Глава 1. Работа и карьера - две разных стратегии

Глава 2. Рынок труда 2026 -2035: тренды, риски и возможности

Глава 3. Ценность компетенций

Глава 4. Карьерные роли и сценарии роста

Глава 5. Энергия, возраст и этапы карьеры

ЧАСТЬ II. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Глава 6. Личная миссия и видение: маяк в эпоху неопределенности

Глава 7. Оценка конкурентной среды

Глава 8. Стратегия «голубого океана»

Глава 9. Карьерный план: от миссии к системе действий

Глава 10. Принятие карьерных решений в условиях неопределённости

ЧАСТЬ III. ИНСТРУМЕНТЫ КАРЬЕРНОГО ПРОРЫВА

Глава 11. Управление результатами

Глава 12. Внутренний нетворкинг

Глава 13. Личный бренд и управление репутацией

Глава 14. Переговоры о зарплате и условиях труда

Глава 15. Переквалификация и освоение новых компетенций

Глава 16. Управление увольнением, сокращением и кризисами

ЧАСТЬ IV. ЭКСПАНСИЯ КАРЬЕРЫ: ОТ МЕНЕДЖМЕНТА К ЛИДЕРСТВУ

Глава 17. Первые шаги в роли руководителя

Глава 18. Операционное управление

Глава 19. Управление изменениями и антикризисное лидерство

Глава 20. Стратегическое мышление

Глава 21. Управление карьерой других: как растить преемников

ЧАСТЬ V. СИСТЕМА И УСТОЙЧИВОСТЬ: ПОСТРОЕНИЕ КАРЬЕРНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ

Глава 22. Портфельная карьера. Роли и источники дохода

Глава 23. Членство в советах директоров и консультационных советах

Глава 24. Передача опыта через авторство, преподавание, создание методологий

Глава 25. Здоровье, энергия и карьера

Глава 26. Нетворк и социальный капитал

Глава 27. Итоги

# ВВЕДЕНИЕ

Меня зовут Елена Максимова. Более двадцати лет я проработала директором по персоналу и организационному развитию, пройдя путь от специалиста до топ-менеджера в федеральных и международных компаниях. Я видела, как строятся карьеры, и как они рушатся, иногда незаметно для самого человека. Я провела сотни собеседований, согласовывала офферы, строила внутренние карьерные треки для высокопотенциальных специалистов, участвовала в советах, где решалась карьера сотрудников. «Повысить или подождать?», «Дать шанс или уволить?», «Этот сотрудник действительно незаменим?» Цель книги - разрушить миф, что тактика «работать ради работы» гарантирует карьерный рост. Моя задача - заложить базу для осознанного управления карьерой, показать разницу между занятостью и карьерным капиталом, разделить понятия «работа» и «карьера» через призму осознания своего предназначения и карьерного капитала. Вы поймете, почему усердный труд не гарантирует рост, и освоите авторскую технологию «Карьерный навигатор».

Я не собираюсь учить вас, как составлять резюме под каждого работодателя или правильно отвечать на вопросы интервью. Это книга о том, как на самом деле работает карьерный трек. Я расскажу вам то, что знают руководители и HR-ы, но о чем редко говорят вслух, о том, как формируется ваша рыночная стоимость, почему усердная работа не гарантирует карьерного роста, как выглядит политическая карта компании и почему одних повышают, а других - нет, даже если вторые лучше работают. Я расскажу о том, какие показатели действительно важны для топ-менеджмента, и как сделать так, чтобы ваши результаты были не просто выполнены, а - замечены, оценены и вознаграждены.

Я написала эту книгу, потому что устала смотреть, как талантливые, умные, трудолюбивые профессионалы годами топчутся на месте, не понимая, в чём их ошибка. Они работают, но не делают карьеру, они ждут, что их заметят и оценят по заслугам, но реальная система так не работает. Система вознаграждает тех, кто понимает её правила и умеет ими управлять. Двадцать лет внутри этой системы дали мне понимание этих правил на практике, я помогла выстроить карьерные треки десяткам людей, я училась и на своих ошибках и победах, и на примерах моих сотрудников и клиентов. И теперь я готова поделиться секретами с вами.

В этой книге я объединила три свои ипостаси. HR-практика, который знает всю «кухню» изнутри и понимает, из чего формируется вознаграждение, как работает система грейдов, как проводится калибровка талантов. Бизнес-консультанта, который помогает компаниям выстраивать системы управления и знает, что действительно ценят собственники и руководители. Карьерного консультанта, который разработал десятки инструментов и провёл сотни людей через карьерные переходы.

Каждая глава представляет собой технологию, подкреплённую реальными примерами из практики (имена изменены, результаты реальны). Вы сможете сразу применять мои рекомендации, чтобы рассчитывать свою рыночную стоимость, формулировать запрос,

готовиться к переговорам о зарплате, строить свою уникальную карьерную стратегию и готовить преемников. Мы пройдём путь от самого начала - переосмысления того, что такое работа и карьера, до построения полноценной карьерной стратегии, которая даст вам развитие, доход и уверенность. Я покажу вам карьеру не как лестницу, а как непростой, но управляемый и интересный путь, чтобы вы смогли стать архитектором своей профессиональной судьбы. Если вы проявили интерес к данной книге, значит, вы уже устали просто работать и готовы делать карьеру. Поехали.

Елена Максимова, HRD с 20-летним стажем, бизнес-консультант, автор книг.

# ГЛАВА 1. РАБОТА И КАРЬЕРА – ДВЕ РАЗНЫЕ СТРАТЕГИИ

## 1.1. Эволюция труда

Ещё 100 лет назад понятие «работа» означало физическое присутствие в офисе или у станка. Успешной карьерой считалось продвижение по вертикальной лестнице - от специалиста до руководителя. Сегодня мы живём в такой экономической модели, когда реализация знаний и навыков, не требует физического присутствия в офисе. На первый план вышли способность решать нестандартные задачи и умение создавать новое. Тем не менее, миллионы людей продолжают подходить к своей профессиональной жизни стереотипно и шаблонно - пять дней в неделю они ходят на работу, регулярно получают зарплату и ожидают повышения. Но, сегодня именно подобная тактика может стать главным препятствием на пути к настоящей карьере.

Проанализируем три волны эволюции труда:

1. Индустриальная эра (1850–1930). Человек как продолжение станка. Составляющие карьерного роста: стаж, лояльность, производительность

2. Эра корпораций и офисов (1930–2000). Сотрудник становится функцией в корпоративной иерархии. Сотрудники выполняют обязанности в рамках должностной инструкции и ориентируются на ключевые показатели. Успешной карьерой считается движение вверх по вертикали.

3. Эра навыков и ценности (2000–н.в.). Человек представляет собой набор компетенций, который он может продавать на открытом рынке. На первый план выходят ценность и уникальность набора навыков. Появилась возможность управлять своим карьерным капиталом.

Согласно отчёту Всемирного экономического форума, к 2027 году 44% ключевых навыков работников изменятся, а понятие «должность» размывается уже сегодня - компании всё чаще нанимают людей не под ограниченный функционал, а под решение конкретных бизнес-проблем. Именно поэтому работа - это временная проекция ваших навыков на текущие задачи работодателя, а карьера - это долгосрочная стратегия накопления и монетизации этих навыков.

Ответьте на вопрос: «Когда я думаю о росте, я представляю увеличение зарплаты на 10% или увеличение своей рыночной стоимости в 2 раза?» Проверьте, есть ли у вас список навыков, которые вы развиваете в сейчас ради будущих ролей, а не ради текущей должности. Посчитайте, сколько процентов своего рабочего времени вы тратите на задачи,

которые не прибавляют вам профессиональной ценности. Важно понимать, что компания никогда не будет заботиться о вашей карьере так, как вы, это исключительно ваша ответственность.

## 1.2. Карьерный капитал

Кэл Ньюпорт определил карьерный капитал как совокупность редких и ценных навыков, которые вы можете предложить рынку. Я расширяю это понятие до формулировки, что карьерный капитал – это совокупность уникальных навыков, ценности, видимости и сети контактов.

Уникальные навыки. Степень уникальности определяется тем, насколько сложно найти человека с такой же экспертизой за те же деньги. Если вы умеете составлять типовые документы - ваш навык не уникален. Если вы строите предиктивные финансовые модели – ваша уникальность очевидна.

Ценность – это способность перевести результаты своего труда в деньги. Формулировка: «Я отвечал за документооборот» - не является ценностью. Ценностью в таком контексте будет результат вашей работы: «Я автоматизировал документооборот и сократил операционные затраты на 15 млн рублей в год».

Видимость говорит о том, знают ли о ваших достижениях люди, принимающие решения о найме и продвижении, за пределами вашего офиса.

Сеть контактов. Контакты работают коэффициентом усиления. Широкая сеть профессионалов кратно повышает видимость и открывает доступ к скрытому рынку вакансий.

Большинство соискателей, получивших оффер на руководящую позицию с доходом выше 300 000 рублей в месяц, имеют два и более из перечисленных компонентов.

Предлагаю провести первичный расчёт вашего карьерного капитала:

1. Выпишите свои 5-7 ключевых навыка, которые вы используете в работе. Рядом с каждым поставьте оценку редкости по шкале от 1 до 10.

2. К каждому навыку привяжите реальный пример. Вспомните проект или ситуацию, где этот навык принёс результат в деньгах, времени, качестве. Если таких примеров нет – навык не имеет большой ценности, и мы его не включаем в список

3. Оцените свою видимость. Вспомните, сколько человек за пределами вашего отдела знают о ваших достижениях. Если меньше 5 - поставьте коэффициент 0,5.

4. Перемножьте средний балл редкости × количество подтверждённых ценных результатов × коэффициент видимости. Это будет вашим базовым индексом карьерного капитала на сегодня.

*Анна, бухгалтер по расчёту заработной платы. Навык - расчёт зарплаты в 1С: ЗУП, редкость 2/10 (таких специалистов тысячи), ценность подтверждена (0 ошибок за 2 года), видимость только внутри бухгалтерии (коэффициент 0,3). Итоговый вклад в капитал: 2×1×0,3 = 0,6.*

*Навык - автоматизация расчёта премий через интеграцию с CRM - редкость 7/10, ценность: сократила время расчёта с 5 дней до 4 часов, видимость: презентовала проект финансовому директору и HRD (коэффициент 1,2). Вклад: 7×1×1,2 = 8,4.*

*Вывод: Анне нужно срочно смещать фокус с типовых операций на автоматизацию и интеграцию информационных систем, это её реальный карьерный актив.*

Если индекс карьерного капитала выше 10 – вы находитесь в устойчивой зоне роста.

От 3 до 10 – у вас есть потенциал, но нужно усиливать свой потенциал.

Ниже 3 - вы специалист для выполнения типовых операционных задач.

1.3. Почему «работать на износ» - это всегда ошибочная стратегия:

Трудоголизм - это зависимость, а значит не может ориентироваться на стратегию. Исследование, проведённое в Harvard Business Review и многие другие социологические исследования, показали, что менеджеры, работающие более 55 часов в неделю, демонстрируют такую же производительность, как и те, кто работает 40-45 часов. После порога в 50 часов наступает резкое падение когнитивных способностей и скорость принятия решений снижается в два раза, а количество ошибок возрастает почти на 40%. При этом субъективное ощущение включенности в рабочий процесс создает иллюзию прогресса.

В мире профессионалов в цене уровень и сложность решаемых задач. Я называю это «принципом рычага»: один час, потраченный на настройку автоматической отчётности, которая экономит 20 часов в месяц, создаёт в 20 раз больше ценности, чем час ручного заполнения той же отчётности ежедневно. Но мозг трудоголика, привыкший к «работе», будет выбирать второе. Трудоголизм, как и любая другая зависимость, загоняет человека в ловушку. О ловушках поговорим подробнее.

Три ловушки трудоголизма

1. Ловушка занятости: Думать, что у вас нет времени думать о карьере из-за занятости.
2. Ловушка героя: «Без меня всё рухнет». Приводит к стагнации на одной позиции и блокирует горизонтальные и вертикальные переходы.
3. Ловушка отложенной жизни: «Вот сейчас поработаю еще год, и еще год, а потом…». За несколько лет рынок труда меняется кардинально, профессиональные компетенции устаревают, а востребованность вашей профессии может снижаться.
Сравним два подхода к работе на примерах.

*Сотрудник А: Работает 50 часов в неделю, берёт все задачи подряд, задерживается допоздна. За год закрыл 400 рядовых заявок, получил премию 50 000 рублей и благодарность. Повышения в должности и доходе нет уже несколько лет, потому что данный сотрудник считается незаменимым на своём месте. Рыночная стоимость выросла на 5% за два года.*

*Сотрудник Б: Работает 40 часов, 5 из них тратит на изучение Python и автоматизацию своих рутинных задач. Внедрил процесс, сокративший обработку заявок на 70%. Освободившееся время потратил на участие в стратегическом проекте по*

*цифровизации. Получил повышение до руководителя отдела автоматизации, рыночная стоимость выросла на 40% за год.*

Вывод очевиден: Работать больше - не значит зарабатывать больше. Зарабатывать больше - означает создавать рычаги для карьерных переходов.

При этом, руководитель не всегда будет замечать и, что самое главное, отмечать, как вы вкалываете, так как занят своими задачами и проблемами. Но, он заметит результат, который принесет пользу бизнесу и ему.

## 1.4. Три уровня профессионала

Если рассматривать стадии роста профессионала, то я бы выделила три основных уровня: функционалист, менеджер результата и архитектор ценности. Существует еще один, наивысший уровень – это уровень трансформации на уровне фундаментальных идей. Но в данную категорию попадают единицы (это уровень выдающихся исторических личностей - того, кто способен трансформировать мировоззрение тысяч людей).

В любой профессии можно выделить три уровня мышления, которые напрямую коррелируют с доходом и карьерными перспективами.

Функционалист: Делает что скажут, ждёт инструкций и распоряжений, удовлетворен, когда задачи закрыты.

Менеджер результата: Переводит задачи в цели, сам ищет пути улучшения, говорит на языке KPI и результатов.

Архитектор ценности: Видит системные проблемы, создаёт новые процессы и роли, влияет на стратегию компании. Ставит перед собой вопрос: «Какую проблему рынка мы решаем и как моя роль может повлиять на результат?»

Чтобы перейти с уровня Функционалиста на уровень Менеджера, следует чаще задавать себе вопрос «Зачем я это делаю?» и находить процессы, которые можно улучшить. Эффективные решения и идеи надо предлагать руководителю. Чтобы перейти с уровня Менеджера процессов на уровень Архитектора, не стоит ограничиваться рамками своей функции: общайтесь с сотрудниками смежных подразделений, интересуйтесь отчетами, ищите новые направления организации процессов.

*Мария, специалист по кадрам (уровень 1), занимаясь оформлением приёмов и увольнений, начала анализировать причины увольнений и обнаружила, что 40% новичков уходят в первые 3 месяца из-за плохой адаптации. Она разработала программу адаптации, защитила её перед директором по персоналу. В течение полу года текучесть сократилась на 25%. А еще через год она стала HR Бизнес партнером (уровень 2), а ещё через три - директором по персоналу в растущей IT-компании (уровень 3). Ее карьера началось с вопроса «Почему люди увольняются на испытательном сроке?».*

## 1.5. Карьерный навигатор: оценка текущей точки

«Карьерный навигатор» - это диагностический инструмент, который позволяет разложить вашу текущую профессиональную ситуацию по четырем осям: Результат, Развитие,

Коммуникации, Доход. Низкие показатели по любой из осей сигнализируют о зоне застоя. Идея навигатора в том, что нельзя оценивать карьеру только уровнем дохода - вы можете неплохо зарабатывать, но деградировать как специалист, и ваша высокая зарплата станет ловушкой.

Проанализируйте себя по четырем векторам:

1. Результат. Насколько ваша работа влияет на бизнес? Видите ли, вы связь между своими действиями и успехом компании?

2. Развитие. Осваиваете ли вы новые навыки? Есть ли у вас проекты, о которых вы можете рассказать на собеседовании с гордостью?

3. Коммуникации. Окружены ли вы людьми, у которых можете учиться? Есть ли у вас наставники и партнёры внутри и вне компании?

4. Доход. Соответствует ли ваш доход вашей рыночной стоимости? Понимаете ли, вы, как он будет расти в ближайшие 2 года?

Нарисуйте четыре шкалы от 0 до 10. Честно оцените текущее состояние по каждому вектору (оси):

Результат: 10 - «Мои проекты напрямую влияют на выручку/эффективность», 0 - «Я занимаюсь бессмысленной деятельностью».

Развитие: 10 - «Каждый квартал я получаю новый сложный профессиональный вызов», 0 - «Я не учился ничему новому больше года».

Коммуникации: 10 - «У меня есть ментор уровня директора, и я регулярно общаюсь с лидерами индустрии», 0 - «Мой круг общения – только коллеги моего отдела».

Доход: 10 - «Мой доход на 20% выше медианы рынка», 0 - «Мне платят ниже рынка, и я не знаю, как это изменить».

Затем, соедините точки. Если полученная фигура напоминает ровный круг или квадрат - вы в балансе. Сильные перекосы - это зоны риска. Перекос в Доходе при низком Развитии говорит о ситуации «Золотой клетки». Высокий доход без развития приведёт к тому, что при смене работы вы не сможете подтвердить свою стоимость. Высокий показатель Развития при низком Вознаграждении говорит о том, что вы много учитесь, но не умеете продавать свои компетенции. Нужно срочно идти на переговоры о зарплате или искать новое место. Высокий Результат при слабых Коммуникациях, вы - Невидимый герой. Вы делаете великие дела, но о вас никто не знает за пределами компании.
Для каждой оси, где оценка ниже 5, запишите одно действие, которое вы совершите на следующей неделе: попросите руководителя включить вас в стратегическую встречу, запишитесь на тематический вебинар или попросите дать вам задачу, с которой вы раньше не сталкивались или напишите трём людям из вашей сферы, чья карьера вас вдохновляет.

Шаблон. «Карьерный навигатор»

Дата: _____

| Вектор | Оценка | Факты | Действие |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Результат | 6 | Повысил конверсию сайта на 3%, но не участвую в продуктовых решениях. | Запросить встречу с продакт-менеджером для обсуждения результатов. |
| Развитие | 4 | Весь год делаю однотипные лендинги, нет других проектов | Записаться на курс по React, выделить 2 часа в пятницу на обучение. |
| Коммуникации | 3 | Общаюсь только с дизайнерами своего отдела, нет контактов в IT-тусовке | Сходить на митап по фронтенду, познакомиться с 2 новыми людьми |
| Доход | 5 | Зарплата средняя по рынку, нет понимания, за что могут повысить | Изучить обзор зарплат, составить список своих достижений за год |

Не ставьте оценки на глаз, не подтверждая их реальными действиями. Учитывайте тот факт, что мозг склонен завышать оценки комфортных, но бесперспективных ситуаций.

## 1.6. Чек-лист «Работа или карьера»

Ответьте «Да» или «Нет» на каждое утверждение. Подсчитайте количество ответов «Да» в каждой колонке.

Блок «Работа» (признаки занятости без развития)

1. Моя зарплата не менялась больше двух лет (кроме индексации на инфляцию).

2. Я могу научить нового сотрудника своей работе за 2 недели.

3. Я выполняю более 70% одних и тех же задач, что и год назад.

4. У меня нет профессионального профиля в соцсетях, либо он не обновлялся больше года.

5. Я не могу назвать ни одной крупной конференции или сообщества в своей сфере.

6. Когда я думаю о работе, первая эмоция - усталость или безразличие.

Блок «Карьера» (признаки роста)

1. За последний год я освоил навык, за который готовы платить больше на рынке.

2. Я могу назвать 3-5 человек вне моей компании, кто может дать мне рекомендацию.

3. Я чётко понимаю, какую позицию хочу занять через 3 года и что для этого нужно.

4. В моём резюме есть цифры экономии, роста выручки или другой измеримой пользы.

5. У меня есть наставник или коуч, с которым я обсуждаю карьеру.

6. Я отказываюсь от задач, если они не ведут к моим карьерным целям, даже если за них хвалят.

Расшифровка результатов. Подсчитайте количество ответов «ДА» по каждому блоку.

5-6 - по блоку «Работа»: Вы в красной зоне. Вы не управляете карьерой, вы просто продаёте своё время. Высок риск потери дохода при сокращении.
3-5 по блоку «Работа»: Переходное состояние. Вы уже осознаёте проблему, но ещё не построили систему. Сосредоточьтесь на накоплении карьерного капитала.
4-6 по блоку «Карьера»: Профессиональный подход. Вы используете работу как платформу для роста. Продолжайте усиливать видимость и сеть.

Если ваш руководитель видит в вас незаменимую «рабочую лошадку», он может саботировать ваш переход в блок «Карьера». Ваша задача - не ждать разрешения, а инвестировать в свою карьеру самостоятельно.

Распространенные ложные убеждения, которые я слышала от сотрудников:

1. «У меня всё нормально, просто все так живут и работают». Не ориентируйтесь на «всех». Сравнивайте себя не с коллегами, а с рыночными требованиями к целевой позиции.

2. «Я ещё молодой, успею». Карьерный капитал работает по принципу сложного процента. Чем раньше начнёте, тем выше ваш уровень к пику карьеры (35-45 лет).

3. «Начальник сказал, что повысит меня через полгода». Устные обещания не являются активом.

Самое главное, принять решение, и с этого дня вы либо управляете своей карьерой через накопление карьерного капитала и осознанный выбор проектов, либо остаётесь в режиме работы, где ваш доход и развитие зависят от чужой воли. В следующей главе мы посмотрим на рынок труда 2025–2035 годов и найдём в нём ваше окно возможностей.

Прямо сейчас проведите самодиагностику, воспользовавшись техникой «Карьерный навигатор» и заполнив чек-лист «Работа или Карьера». Сохраните результат, чтобы через время отметить прогресс своего развития.

# ГЛАВА 2. РЫНОК ТРУДА 2025–2035: ТРЕНДЫ, РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ

В первой главе мы определились в чем отличие «работы» от «карьеры» и заложили фундамент личной ответственности за профессиональный рост. Теперь, прежде чем начать проектировать карьерный трек, необходимо понять ландшафт, в котором нам предстоит действовать. Средний карьерный цикл составляет 35–40 лет. За это время рынок меняется до неузнаваемости, и только тот, кто научится заглядывать за горизонт, не побоится кризисов, а использует их как трамплин, сможет достичь внушительных результатов. Застревание же в иллюзии стабильности, может привести к невозможности конкурировать с более профессиональными кандидатами. В этой главе мы проанализируем глобальные тренды до 2035 года, выявим профессии-смертники и зоны роста, а главное, освоим методику «Сканирование горизонта», которая поможет управлять возможностями и рисками.

## 2.1. Какие профессии умрут к 2030 году

По данным ведущих консалтинговых агентств, к 2027 году 83 тыс. рабочих мест в мире исчезнут, но при этом появится 69 тыс. новых. В итоге мы видим, что исчезнут навсегда 14 тыс. позиций. Однако, этот результат не означает тотальной безработицы, а говорит о глобальной трансформации: рабочие места перетекают из одной отрасли в другую, требуя принципиально иного набора навыков. К 2030 году до 30% текущих рабочих задач в глобальной экономике будут автоматизированы, а в некоторых секторах (розничная торговля, бухгалтерский учёт, банки) доля автоматизации может достигнуть 65–70%.

Исследование, проведённое Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, показало, что 45% опрошенных российских компаний планируют в ближайшие три года сократить персонал, занятый рутинным документооборотом и обработкой данных, заменив их цифровыми решениями. Рынок труда поляризуется: высококвалифицированные специалисты с уникальной экспертизой становятся сверхвостребованными, тогда как исполнители стандартных операций попадают в «ловушку дешевизны» - их труд дешевеет из-за конкуренции с алгоритмами и фрилансерами из стран с низкой стоимостью жизни.

Так, к 2030 году, может исчезнуть профессия бухгалтера по обработке первичной документации, операторов call-центра заменят чат-боты, кассиров в розничных магазинах - кассы самообслуживания, а секретарей и администраторов - цифровые ассистенты, автоматизированные системы и ИИ-агенты.

Важно отметить, что профессии исчезают не целиком, они теряют конкретные рутинные функции. Профессия бухгалтера не умрёт как таковая, но бухгалтер, умеющий только разносить первичку, станет не нужен. В то время, как бухгалтер-методолог, способный строить системы учёта и управлять рисками, будет зарабатывать втрое больше. Востребованность каких профессий вырастет? Из-за лавинообразного роста цифровизации, глобальных утечек данных, будут востребованы специалисты по кибербезопасности, инженеры по машинному обучению и AI-тренеры. Давление регуляторов и инвесторов спровоцируют рост потребности в специалистах по устойчивому развитию. Экспоненциальный рост объёмов данных увеличит потребность в предиктивной аналитике приведет к росту вакансий по специальности аналитик данных. Развитие превентивной медицины и старение населения дадут старт врачам телемедицины, геронтологам и генетическим консультантам.

Чтобы оценить риски вашей текущей профессии, изучите свежие аналитические отчёты, которые составляют эксперты и крупные организации, изучающие тренды автоматизации, цифровизации и изменения спроса на рынке труда. Я подобрала несколько вариантов, где можно найти и «умирающие», и «перспективные» профессии.

- Отчёт Всемирного экономического форума (WEF). Это один из самых авторитетных источников. В нём эксперты анализируют, макротренды, которые повлияют на рынок труда: ИИ, автоматизация, цифровизация, зелёная экономика, демографические сдвиги. В отчёте есть разделы, где работодатели оценивают, какие профессии, скорее всего, сократятся из-за автоматизации, а какие, наоборот, появятся или резко вырастут. Например, в версии 2025 года отдельно выделяли рост ролей в сфере ИИ,

кибербезопасности, аналитики данных и «зелёных» профессий (инженеры в возобновляемой энергетике).

- Исследования консалтинговых компаний. Консалтинговые компании регулярно публикуют аналитику о трансформации рынка труда. В их материалах тоже встречаются прогнозы: какие рутинные задачи и профессии под угрозой, а где появятся новые ниши.

- Атлас новых профессий. Содержит целую карту: с одной стороны - профессии, которые рискуют устареть, с другой - те, что возникнут на стыке дисциплин (например, сити-фермер, биоинженер, инженер по цифровым двойникам).

- Отчёты профильных ассоциаций и платформ - периодически выпускают исследования, где на основе анализа вакансий и резюме выявляют профессии с самым быстрым ростом и отслеживают реальные изменения в спросе работодателей.

- Государственные и отраслевые прогнозы. Иногда подобные списки публикуют министерства или крупные отраслевые союзы в рамках стратегий развития экономики или отдельных сфер (например, здравоохранения, энергетики, образования).

Найдите в отчете свою отрасль и свою функцию и посмотрите прогноз по чистой занятости. Затем, выпишите 10 ключевых задач, которые вы выполняете ежедневно. Проставьте рядом каждой оценку вероятности автоматизации: 1 - легко заменить другим специалистом или ИИ-агентом, 5 - требует уникальной человеческой экспертизы. Если средний балл ниже 3, то ваша текущая роль в зоне высокого риска. Необходимо немедленно начать смещение в сторону более сложных, неалгоритмизируемых задач.

## 2.2. Тренд на мета-навыки.

Технические навыки (hard skills) устаревают с пугающей скоростью. Язык программирования, выученный сегодня, через пять лет может оказаться невостребованным. ERP-система, на которую компания потратила миллионы, завтра заменится облачным сервисом. В такой среде хорошей страховкой становятся мета-навыки - способности, которые позволяют быстро осваивать новое, принимать решения в условиях недостатка информации и эффективно взаимодействовать с другими людьми. Опрос работодателей показал, многие ценят развитые мета-навыки, иногда даже выше, чем знание конкретного программного продукта. При найме на руководящие позиции и в быстрорастущие проекты наиболее высоко ценятся адаптивность (умение перестраиваться под новые вводные без потери продуктивности), критическое мышление (способность анализировать информацию, ставить под сомнение устоявшиеся практики, отделять факты от мнений) и эмоциональный интеллект (навык управления своими эмоциями и распознавания состояний других, критически важный для лидерства и переговоров). Специалист с сильными мета-навыками в кризис не теряет работу, а находит новую нишу внутри компании или на рынке. Он предпочитает не конфликтовать, а превращает разногласия в продуктивные решения. В 2022 году из-за ухода западных вендоров тысячи IT-специалистов, работавших с SAP и Oracle, оказались в подвешенном состоянии. Те, кто обладал адаптивностью и способностью быстро учиться, за несколько месяцев переквалифицировались на 1С или доступные в России аналоги и сохранили доход в отличие от тех, кто держался за сертификат, который утратил актуальность с введением санкций.

Некоторые навыки можно и нужно развивать. Разберем как это сделать на примере развития адаптивности. Выбирайте один или несколько инструментов:

1. Внедрите ритуал «Неделя без...»: раз в квартал на неделю откажитесь от привычного рабочего инструмента, чтобы тренировать нейропластичность.
2. Каждый квартал берите мини-проект в чужой, но интересной для вас сфере: пойдите волонтёром в маркетинговый эксперимент или помогите коллегам в реализации проекта. Расширение контекста развивает способность видеть картину более объемно, а новый опыт сможет зародить новый вектор развития карьеры.
3. Ведите дневник ошибок: записывайте ситуации, где вы ошиблись из-за шаблонного мышления, и развивайте альтернативные сценарии.

*Количество новых контекстов, в которых вы успешно действовали за последние 12 месяцев покажет вам эффективность развития вашей Адаптивности. Для растущего специалиста смена контекста (новая роль, новый проект, новый стек, новый рынок) наиболее важна.*

## 2.3. Ловушка среднего специалиста.

Данный термин описывает феномен, при котором профессионалы со средним уровнем компетенций (достаточным для выполнения типовых задач, но без выдающейся экспертизы) испытывают стагнацию или падение реального дохода. Это не только российская, но и общемировая проблема. Экономист Дэвид Аутор называет эту закономерность «вымыванием середины», так как рынок труда расщепляется на высокооплачиваемый сегмент сложного интеллектуального труда и низкооплачиваемый сегмент услуг, которые трудно автоматизировать (сиделки, сантехники). При этом, средний слой офисных клерков, менеджеров по отчётности, рядовых юристов сжимается. Данные Росстата за 2023–2024 годы косвенно подтверждают этот тренд: медианная зарплата в категории «Административный персонал» растёт темпами ниже инфляции, тогда как в IT и направлении Стратегического менеджмента наблюдаются высокие темпы. Проще говоря, если ваша работа может быть описана чётким алгоритмом и передана удалённому сотруднику из региона с более низкой стоимостью или ИИ, вы находитесь в зоне риска. Риск высок, если ваш доход индексируется ниже роста инфляции и увеличение стоимости жизни съедает всё, на вашу вакансию откликается более 50 человек за день, вы не можете назвать ни одного уникального результата, который никто другой в компании не смог бы повторить, или, если рекрутеры предлагают аналогичные позиции с зарплатой ниже. Чтобы избежать этой ловушки, идентифицируйте у себя навык или знание, которое превращает вашу типовую работу в уникальную услугу. Например, обычный менеджер по закупкам может стать «специалистом по закупкам в условиях санкционного комплаенса», который знает все нюансы параллельного импорта и работы с дружественными юрисдикциями. Создайте перечень решённых проблем, не увлекайтесь описанием операционных задач. Например, напишите в резюме: «разработал и внедрил шаблон договора, который сократил юридические риски и сэкономил компании 12 млн рублей».

*Рекомендую выходить на рынок, не увольняясь. Проходите 1–2 собеседования на позиции выше текущей один-два раза в полгода, чтобы понимать реальную вилку вознаграждений и оценивать уровень спроса и требований.*

## 2.4. Сканирование трендов

Сканирование трендов станет вашим инструментом раннего предупреждения, который позволит видеть карьерные возможности до того, как они станут мейнстримом. Профессионалы, которые первыми замечают новый тренд и успевают нарастить в нём экспертизу, получают максимум: их вознаграждение в первые 2–3 года развития ниши, как правило выше среднерыночных значений.

Какие источники изучить, чтобы получить объёмную картину трендов?

Источник 1: Аналитические отчёты крупных консалтинговых компаний: Ищите графики прогноза найма по отраслям, списки профессий будущего, отчёты о цифровой зрелости отраслей.
Источник 2: Венчурные инвестиции и стартап-экосистема. Куда идут деньги умных инвесторов, там будет взрывной спрос на специалистов через 2–3 года. Если в какую-то нишу начали массово заходить фонды, скоро там понадобятся продуктовые менеджеры, разработчики и отраслевые эксперты.
Источник 3: Паттерны найма крупных корпораций. Отслеживайте карьерные сайты и аккаунты лидеров рынка. Появление необычных вакансий - это верный признак формирования новой функции.
Источник 4: Регуляторные изменения и Государственная политика. Законы создают рынки. Например, введение маркировки товаров породило огромный пласт специалистов по интеграции систем прослеживаемости. Изучайте правовые базы Гарант, Консультант+, новости Минцифры, карты нацпроектов.

Раз в месяц выделите пару часов на сканирование трендов. Фиксируйте 3–5 сигналов, которые кажутся вам значимыми. Обязательно записывайте, какую профессию/навык они могут породить. *Раз в квартал проводите саморевью – отмечайте, какие сигналы подтвердились, какие угасли. Это тренирует насмотренность. Не изучайте только отраслевые СМИ. Они пишут о том, что уже случилось. Венчур, новости лидеров рынка и законодательство - предвестники будущего спроса.*

## 2.5. Как бухгалтер переквалифицировалась в data-аналитика налоговых рисков

*Елена., 34 года, главный бухгалтер производственной компании среднего бизнеса. Стаж - 12 лет. Доход - 120 000 руб./мес. После проведенной в компании автоматизации бухучета и перехода на электронный документооборот поняла, что её роль сводится к контролю процессов и подписанию нескольких отчётов. Сокращение части сотрудников отдела казалось неизбежным. Вместо паники Елена обратилась за консультацией. Мы проанализировали рынок и тренды, Елена изучила налоговые инициативы ФНС и осознала, что бизнесу критически нужны люди, способные предсказывать налоговые риски на основе больших данных, а не просто считать налоги постфактум.* В результате мы разработали алгоритм действий, который я приведу в качестве примера:

Шаг 1 (1-й месяц): Формулировка гипотезы ценности. Мы сформулировали новую профессиональную идентичность: теперь Елена позиционирует себя не бухгалтером, а специалистом по предиктивной налоговой аналитике. Предварительно, она пообщалась с несколькими финансовыми директорами знакомых компаний, чтобы подтвердить гипотезу.

Шаг 2 (2-4 месяцы): Целевое обучение. Вместо того чтобы идти на классический MBA или второе высшее, она выбрала короткие прикладные курсы:

· Основы SQL и Python для анализа данных (3-месячный интенсив).

· Курс по налоговому мониторингу и риск-ориентированному подходу ФНС.

· Параллельно, она договорилась с IT-отделом на текущей работе о предоставлении обезличенной выгрузки данных для учебного проекта.

Шаг 3 (5-6 месяцы): Пилотный проект внутри своей компании. Елена построила модель на исторических данных компании, которая с точностью 78% предсказывала, какие транзакции вызовут вопросы у налоговой. Она представила результаты финансовому директору, и модель позволила предотвратить штраф на сумму 4,5 млн рублей.

Шаг 4 (7-9 месяцы): Выход на рынок и монетизация. Обновила профиль на работных порталах, описав себя как «Риск менеджер по налогам». Опубликовала две статьи в профсообществах и получила три оффера: от аудиторской компании (руководитель направления аналитики), от крупного ритейлера (внутренний аудитор) и от разработчика ИИ-решения для бухгалтерии на позицию проектного менеджера. Елена выбрала позицию в ритейле с доходом 280 000 рублей и годовым бонусом.

Она не бросила бухгалтерию, а нарастила цифровую компетенцию поверх глубокого отраслевого знания. Она не училась размытым компетенциям, а сразу применила навыки в живом проекте, получив результат, а выход на рынок был подтвержден проектом.

*В свой план переквалификации включите разделы: текущие активы, цель, необходимые навыки, источники обучения, пилотный проект. Для каждого этапа определите срок и дедлайн.*

## 2.6. Ошибки прогнозирования

Ошибки прогнозирования карьеры дорого обходятся. Самая разрушительная из них - это эмоциональная привязанность к профессии или отрасли, которая объективно сжимается. Установка, что, «если вы посвятили какой-либо сфере 20 лет, а значит не может быть, что это никому не нужно», ошибочна. Но, шибок прогнозирования больше:
1. Игнорирование технологической заменяемости. Каждые полгода задавайте себе вопрос «Кто или что может сделать мою работу быстрее и дешевле?». Ваша задача – опередить технологические тренды.

2. Ставка на административную стабильность. Сотрудник банка с 15-летним стажем на операциях с наличными считал, что увольнение ему не грозит, потому что банк государственный. После массового внедрения банкоматов с замкнутым оборотом наличных его сократили в числе первых. Стабильность компании не равна стабильности вашей функции. Ищите роли, которые создают новую ценность, а не обслуживают устаревший процесс.

3.Переоценка своего «уникального опыта» без учета реального рыночного спроса. Инженер-наладчик уникального станка, оставшегося на одном заводе незаменим здесь и сейчас высока, но его рыночная стоимость вне конкретного завода равна нулю. Проверяйте

рыночную стоимость своего опыта минимум раз в год - через собеседования, данные из обзоров зарплат и работных сайтов.

4. Вера в стабильный спрос на профессию. Например, юрист, специализирующийся исключительно на составлении типовых исков или договоров, находится в зоне риска. Генеративный ИИ уже сейчас пишет подобные документы за секунды. Смещайтесь вверх по цепочке ценности - от составления документов к стратегии защиты и переговорам. Проверьте, не относится ли ваша профессия к исчезающим видам, ответив на несколько вопросов:

- Знаете ли вы, какие 3 технологии могут изменить вашу отрасль в ближайшие 5 лет?

- Изучаете ли вы хотя бы раз в квартал отчёт и статьи о будущем своей отрасли?

- Есть ли у вас контакт с тремя людьми, работающими в смежных, но более технологичных нишах?

- Инвестируете ли вы не менее 5% рабочего времени в изучение перспективных, но необязательных сейчас инструментов?

- Сможете ли вы назвать 2-3 смежные роли, куда сможете перейти без катастрофической потери дохода?

## 2.7 Итог главы

Мы закончили диагностику внешней среды. Теперь у вас есть не только понимание угроз, но и конкретные инструменты для поиска возможностей. Прежде чем перейти к следующей главе, зафиксируйте шаги, по которым вы будете оценивать свою готовность к карьерному скачку. Развивайте адаптивность через новые контексты, сканируйте тренды рынка труда, изучайте динамику рыночного спроса через приглашения от работодателей, совершенствуйте коэффициент уникальности через увеличение навыков, которые не могут быть автоматизированы или переданы начинающему специалисту.

В следующей главе мы разберёмся с ценностью ваших компетенций - вы научитесь считать свою рыночную стоимость в деньгах и выявлять скрытые активы, о которых вы даже не подозреваете.

# ГЛАВА 3. ЦЕННОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

В предыдущей главе мы научились смотреть на рынок труда как на динамическую экосистему и предугадывать тренды. Теперь настало время обратиться к самому важному активу - к вам самим. Проблема большинства профессионалов в том, что они оценивают свою стоимость на основе собственных ощущений, думая: «я много работаю», «я незаменим», «кто, если не я», но, в тоже время, не берут во внимание объективную комплексную оценку. Ценность компетенций - это подход, при котором вы смотрите на себя как на бизнес-единицу, осознаете баланс своих плюсов и минусов, и понимаете, из чего складывается рыночная стоимость ваших компетенций. Наша задача – перевести ваш карьерный капитал из субъективной оценки в реальную ценность. Соискатели, способные обосновать желаемую зарплату подтвержденными результатами, гораздо чаще получают оффер с более высоким вознаграждением, потому что работодатели готовы платить за

предсказуемый результат. В этой главе вы научитесь вести переговоры с позиции экономической обоснованности своих навыков и потенциала.

## 3.1. Рыночная стоимость компетенций

Цена любого ресурса определяется соотношением спроса и предложения, но для нас эта формула слишком абстрактна. Я предлагаю простую формулу, которая позволяет рассчитать стоимость своих компетенций. Рыночная стоимость - это совокупность уникальных навыков, подтверждённых результатов и потенциала.

Разберём каждую составляющую:

Уникальные навыки отражают то, насколько трудно найти специалиста с вашей комбинацией компетенций. Степень уникальности довольно просто определить через анализ вакансий и коммуникации с рекрутерами. Чем меньше кандидатов на ту или иную должность, тем уникальнее профессия

Подтверждённый результат - сумма измеримых достижений, переведённых в денежный эквивалент или проценты. Результат должен быть зафиксирован в резюме, портфолио или рекомендациях. Формально ПР - это коэффициент, основанный на уровне влияния на результат: 1) локальное влияние (в рамках отдела), 2) влияние на бизнес-юнит, 3) влияние на компанию в целом, 4) отраслевое влияние.

Потенциал – совокупность навыков, которые можно развить для усиления компетенций. Определяется с помощью профессиональной оценки.

Как рассчитать стоимость своих компетенций:
1. Оцените редкость вашего основного навыка: проанализируйте 10 свежих вакансий, аналогичных вашей. Сколько откликов они собирают? Как долго размещены? Поставьте оценку 1-5.
2. Составьте список из наиболее значительных результатов за последние 2 года. Переведите каждый результат в деньги или % (экономия, рост выручки, сокращение времени процесса). Определите уровень влияния - от 1 до 4.
3. Оцените потенциал: пройдите комплексную оценку (тестирование, интервью, практическое задание). Обычно тестирование помогает оценить менеджерский, предпринимательский и управленческий потенциал. Показатели ниже 50% - 1 балл, показатели от 50 до 70% - 2 балла, более 70% - 3 балла. Для тестирования выбирайте сертифицированного и надежного провайдера.

Чем выше совокупный балл, тем выше текущий индекс рыночной стоимости и шире доходный коридор. При индексе менее 2 вы находитесь в зоне риска (уровень дохода ниже рынка или на нижней границе), 2–5 – среднее значение по рынку, более 5 - вы в высокой ценовой категории.

Осознавая свои текущие показатели, вы можете влиять на каждый компонент: повышать уникальность и усиливать потенциал через обучение, увеличивать уровень влияния на результат через стратегические проекты и наставничество.

## 3.2. Как посчитать реальную стоимость своего часа

Большинство наёмных сотрудников не знают своей реальной часовой ставки. Они делят среднемесячный оклад на количество рабочих часов, забывая о скрытых затратах и бонусах. Это приводит к двум последствиям: недооценке собственного времени - и тогда они соглашаются на низкооплачиваемые фрилансы или переоценке – в таком случае, отсутствует понимание, почему работодатель не может платить больше. Я расскажу вам о том, как рассчитать полную стоимость часа (ПСЧ). При расчете необходимо учесть:

Прямой доход: оклад + гарантированные премии + бонусы, приведённые к среднемесячному значению (например, годовой бонус 240 000 руб. - это +20 000 руб./мес.).

Налоги и отчисления: работодатель платит за вас страховые взносы. Это часть вашей стоимости для компании, и вы должны это учитывать это, чтобы понимать бюджет, которым оперирует наниматель.

Социальный пакет в деньгах: ДМС (стоимость полиса для компании), оплата питания, фитнес, корпоративная связь, обучение за счёт компании. Узнайте или оцените рыночную стоимость этих благ.

Переработки, время на дорогу, «включённость» в нерабочее время (проверка почты, переписка в чатах). Сегодня, более 60% сотрудников периодически работают сверхурочно, в среднем это время составляет 7 часов в неделю.

Полная стоимость часа равна:

ПСЧ = (Годовой валовый доход + Страховые взносы+ Стоимость соцпакета): Фактическое количество отработанных часов.

Где фактически отработанные часы = (кол-во рабочих дней в году × 8) + сверхурочные часы.

Давайте рассмотрим порядок расчета на примере Проектного менеджера:

1. Собираем данные:

Среднемесячный доход (оклад + среднемесячная премия). Умножаем на 12.

Годовой бонус (если есть).

Страховые взносы: если ваш оклад до 2.225 млн руб. в год, прибавьте 30% от годового оклада; если выше - уточните регрессивную шкалу.

Соцпакет (ДМС, фитнес, обучение).

2. Определяем фактическое количество часов:

Количество рабочих дней в году (247 при пятидневной рабочей неделе) умножаем на 8 и получаем 1976 часов. Прибавляем часы, отработанные сверхурочно (берите среднее значение в неделю и умножьте на 47 рабочих недель).

3. Производим расчёт по формуле.

Оклад: 150 000 руб. × 12 = 1 800 000 руб.

Годовой бонус: 300 000 руб.

Страховые взносы: 30% от 1 800 000 = 540 000 руб.

Соцпакет (ДМС, мобильная связь, обучение): 80 000 руб.

Суммарный бюджет: 1 800 000 + 300 000 + 540 000 + 80 000 = 2 720 000 руб.

Фактическое время: 1976 плановых часов + 8 часов сверхурочно в неделю × 47 недель = 1976 + 376 = 2352 часа.

ПСЧ = 2 720 000 / 2352 ≈ 1156 руб./час.

То есть, работодатель платит за данного сотрудника 1156 руб. в час, а сам менеджер получает на руки около 850 руб. после вычета НДФЛ. Понимание полной стоимости позволяет адекватно оценивать предложения о фрилансе или консалтинге и аргументировать запрос на повышение в должности.

*Каждый раз, когда вы берёте дополнительную задачу или задерживаетесь на работе, ваша реальная часовая ставка падает. Бесплатная сверхурочная работа - это скрытая скидка работодателю, которую вы даёте за свой счёт.*

## 3.3. Ваши скрытые активы

Помимо измеримых навыков, у вас есть активы, которые редко фигурируют в резюме, но могут кратно увеличить вашу стоимость при правильной упаковке. В бухгалтерском балансе компании они бы назывались «нематериальными активами». Их монетизация может стать рычагом перехода на уровень выше.

Что мы с уверенностью может отнести к скрытым активам:

1. Знания, которых нет в открытом доступе: инсайдерская информация о работе отрасли, специфике регуляторики, особенности производственного процесса, которые вы накопили за годы. Этот актив может превратить вас в эксперта, к которому будут обращаться за консультациями.
2. Связи или социальный капитал: ваша сеть контактов - это доступ к информации, заказам, рекомендациям. Тёплый контакт с директором завода или ключевым чиновником имеет очень высокую стоимость.
3. Репутация и личный бренд - то, что о вас говорят за глаза. Это бренд-актив, который ускоряет принятие решений о найме и повышении.
4. Уникальный проектный опыт: участие в уникальных проектах - запуск завода, антикризисное управление, внедрение ERP-системы в условиях санкций, работа в режиме повышенной готовности. То есть, такой опыт невозможно получить на курсах, он формируется только в процессе работы.

Чтобы провести инвентаризацию скрытых активов по уровню «Знания», составьте список тем, по которым к вам обращаются коллеги. Запишите вопросы, на которые только вы в компании знаете ответы. По уровню «Связи», выпишите наиболее влиятельных людей из вашей записной книжки, и оцените, насколько они могут быть полезны для вашего следующего карьерного шага. По уровню «Репутация» - проверьте свой цифровой след. Что пишут о вас в интернете? Есть ли отзывы, кейсы? Попросите трёх коллег дать вам анонимную обратную связь в трёх словах. По уровню «Уникальный проектный опыт» - опишите ситуации в самых сложных проектах, в которых вы участвовали. Обозначьте, в чём

была сложность, какой результат получили, чему в итоге научились. Это усилит ваше будущее позиционирование.

*Инженер-технолог на пищевом производстве считал свои навыки узкими. Но, однажды выяснилось, что он единственный в стране знает, как настраивать определённый тип итальянского упаковочного оборудования под российские реалии. Его «скрытое знание» позволило ему проконсультировать три других завода., сохраняя основную работу.*

## 3.4. Подводим итоги, оцениваем баланс

Баланс активов и пассивов (зон роста) покажет истинную картину вашего профессионального уровня.

Активы:

Текущие активы - навыки, которые можно быстро монетизировать, активные проекты,

Долгосрочные активы: образование, репутация, связи, уникальный опыт, интеллектуальная собственность (методологии, статьи).

Пассивы:

Краткосрочные - переработки, недостающие навыки для целевой позиции, устаревшие знания.

Долгосрочный пассив - ограничивающие убеждения, отсутствие стратегии, застревание в одной должности.

*Ваш чистый карьерный капитал должен быть положительным и постоянно расти.*

## 3.5. Оценка карьерного капитала

Как менеджер проектов после оценки стоимости его компетенций понял, что его реальный доход на 40% ниже рынка

*Павел, 31 год, менеджер проектов в системном интеграторе по внедрению CRM. Оклад - 130 000 руб. и нерегулярные бонусы. Был убежден, что получает нормальный доход в рамках своего опыта. После расчёте по моей методике он обнаружил, что сильно недооценён.*

1. Расчёт ПСЧ:

Годовой доход: 130 000 × 12 = 1 560 000 руб.

Бонус: примерно 100 000 руб.

Страховые взносы: 30% от 1 560 000 = 468 000 руб.

Соцпакет: ДМС (50 000), обучение (20 000). Итого, компания платила Павлу: 1 560 000 + 100 000 + 468 000 + 70 000 = 2 198 000 руб.

Фактическое время: Павел работал в среднем 10 часов в день (с учётом вечерних звонков) и иногда по субботам. Выходило 50 часов в неделю × 47 недель = 2350 часов.

ПСЧ = 2 198 000 / 2350 = 935 руб./час.

Далее, я помогла Павлу провести Анализ рынка: мы изучили открытые вакансии в интеграторах и продуктовых IT-компаниях и опросили знакомых коллег в компаниях-конкурентах. Проанализировав полученную информацию, мы выяснили, что проектный менеджер с его опытом и подтверждёнными результатами получает в среднем 180 000 – 220 000 рублей в месяц. Его рыночная ПСЧ должна составлять 1300–1500 руб./час. Также, мы обнаружили причину недооценки: Павел вёл проекты, но не оцифровывал и не фиксировал результаты. В резюме мы исправили формулировку результата с «внедрил CRM в 5 компаниях», на «Внедрил CRM, что сократило цикл сделки у клиентов в среднем на 20% и увеличило конверсию, и принесло дополнительную выручку клиентам около 40 млн руб. в год». Также он выяснил, что его навык настройки сложных интеграций с 1С является редкой компетенцией и высоко ценится рынком. Далее, Павел обновил резюме, повысил свою видимость через посты на профессиональную тему в соцсетях, прошёл несколько собеседований и получил оффер на позицию ведущего проектного менеджера в продуктовую компанию с окладом 210 000 руб. и годовым бонусом 300 000. Его новая стоимость для компании теперь составляет около 3 200 000 руб. в год, ПСЧ при 40-часовой неделе - около 1500 руб./час, доход вырос на 45%.

## 3.6. Установка «Я слишком дорогой»

Завышенная самооценка тоже будет мешать в поиске работы и продвижении по карьерной лестнице. Я называю этот синдром «Я слишком дорогой». Он проявляется в двух формах: переоценка своих компетенций - когда кандидат считает, что его опыт уникален, но рынок не готов платить такую цену и долго сидит без работы или держится за место, где его терпят, но не повышают. Чтобы определить ваш оптимальный Карьерный коридор, проведите анализ трёх источников: агрегаторы зарплат, обзоры рынка труда через и нетворк, опросив коллег на аналогичных позициях. Отметьте медиану и верхний уровень дохода по рынку. Соотнесите полученные результаты с вашей формулой рыночной стоимости. Если ваш индекс выше, а предлагаемая зарплата на уровне нижней границы, рынок вас недооценивает – вы можете смело просить вознаграждение на 20-30% выше. Если индекс ниже, а вы запрашиваете вознаграждение по верхнему уровню – ваша самооценка завышена. Учитывайте «боль» работодателя. Готовность платить выше рынка возникает, когда есть острая необходимость: срочный проект, уникальная экспертиза, кризис. В таких случаях можно озвучивать высокие цифры, но при этом, будьте готовы доказать свои опыт и экспертизу, и предоставить пути решения проблемы.

*Алексей, 45 лет, руководитель юридического отдела в среднем бизнесе. Зарплата 150 000 руб. При попытке перейти в крупную корпорацию просил 300 000 руб., аргументируя свой запрос 20-летним опытом. Но на рынке его опыт оценивался ниже: корпорация искала кандидатов с экспертизой в области международного права и M&A (слияние и поглощение бизнеса), а не только знание Российского законодательства. Его уникальность оказалась низкой, соискателей на рынке труда было кратно выше чем вакансий. После пересчёта коридора он устроился на должность с зарплатой 180 000 руб., и договорился о пересмотре вознаграждения через год, в случае эффективной работы. Через год за счёт развития нужных компетенций и высокой производительности он вышел на доход 230 000 руб.*

Не подменяйте стаж ценностью. Стаж увеличивает ценность только в том случае, если он конвертируется в редкие, востребованные навыки.

Чтобы проверить себя на адекватность зарплатных ожиданий, вам необходимо узнать медианную зарплату по своей позиции в своем регионе с точностью ±10%, а также верхний уровень вознаграждения по специальности и требования к нему. Вы должны научиться обосновывать свои ожидания конкретными достижениями. Это можно сделать с помощью тестовых собеседований, чтобы понять, как рынок реагирует на ваш запрос. А также, надо быть готовым обсуждать не только оклад, но и совокупный доход (бонусы, опционы, соцпакет, график и формат работы).

### 3.7 Итог главы

Для понимания своей объективной ценности на рынке труда необходим регулярный мониторинг рынка и стоимости своих компетенций: индекс рыночной стоимости пересчитывайте раз в полгода и ставьте целью прирост на 15% в год. Рассчитайте свой индекс прямо сейчас и обновляйте его при смене дохода или нагрузки, стремитесь к положительной динамике вашего Карьерного капитала, объективно оценивайте Коэффициент рыночного соответствия вашего дохода к медиане рынка труда.

В следующей главе я расскажу о карьерных ролях и сценариях роста. Вы определите, к какому типу относитесь, и получите вектор развития для своего архетипа.

## ГЛАВА 4. КАРЬЕРНЫЕ РОЛИ И СЦЕНАРИИ РОСТА

Мы уже знаем, что такое карьерный капитал, что будет происходить на рынке труда в ближайшие пять лет и как измерить свою ценность. Следующий логичный вопрос: в каком направлении расти? Универсального ответа нет, но я поделюсь своим опытом и мыслями на эту тему. За двадцать лет практики я встречала выдающихся экспертов, которые зарабатывали втрое больше некоторых директоров. Неприятные последствия из-за ошибочно выбранного вектора случаются, когда человек пытается идти чужим путём: инженер становится начальником отдела и теряет радость от работы, а предприниматель по мышлению, задыхается в корпоративной бюрократии и иерархии.

В этой главе мы разберём карьерные роли, научимся проводить самодиагностику, построим сценарии вертикального, горизонтального и гибридного роста и научимся избегать ловушек чужого пути.

### 4.1. Вертикальный, горизонтальный и гибридный рост

Карьерный рост не всегда означает повышение в должности и появление подчинённых. В современной экономике сложились три магистральных направления:

1. Вертикальный рост (управленческий). Вы растёте как руководитель - от линейного специалиста до топ-менеджера. Ваш вклад в развитие бизнеса – это эффективная команда, выполняющая цели и уровень влияния через людей и процессы. Доход растёт за счёт роста ответственности и уровня принимаемых решений. Ведущие компетенции тех, кто выбрал вертикальный рост – это умение организовать работу других, стратегическое видение и политическая воля. Характеризуется высокой степенью контроля и ответственности и непредсказуемостью рабочего графика.

2. Горизонтальный рост (экспертный). Вы углубляете экспертизу в своей области без перехода в управление. Растёте от младшего специалиста до уникального эксперта. Доход растёт за счёт набора уникальных навыков и способности решать задачи, которые никто больше не может решить, а также разработки новых методологий, и инноваций. Компетенции для реализации этого пути заключаются в глубоком знании предмета и способности постоянно наращивать уровень экспертности. Степень влияния средняя - вы влияете, но не распоряжаетесь. График работы более гибкий, зачастую его можно организовать под себя.

3. Гибридный рост (проектный / портфельный). Вы совмещаете глубокую экспертизу с опытом управления проектами, продуктами или внутренними стартапами, либо строите портфельную карьеру выступая в нескольких ролях одновременно. Доход растёт за счёт создания новых направлений бизнеса.

Сегодня в некоторых компаниях сотрудникам позволяют выбирать экспертный трек без потери в статусе и оплате. Однако на российском рынке до сих пор распространён стереотип, что вертикальная карьера круче и лучше вертикальной или гибридной. Это опасное заблуждение, которое приводит к неверным выборам. В любой точке карьеры перед профессионалом встаёт фундаментальный выбор: расти вверх (вертикально) или вглубь (горизонтально). Это не просто вопрос должности, это выбор системы ценностей, образа жизни и способа монетизации своего опыта. Исторически вертикальная карьера как переход от исполнителя к менеджеру, затем к директору и топ-менеджеру, считалась единственным показателем успеха. Однако сегодня горизонтальная карьера как углубление в экспертизу без обязательного управления людьми, стала равноправной, а иногда и более доходной траекторией. Проблема в том, что многие идут в управление потому что так принято, теряя радость от профессии и выгорая. Другие остаются экспертами, но не могут монетизировать глубину, так как не развивают навыки влияния и видимости.

Как выбрать свой Карьерный трек.

Выбор между вертикалью, горизонталью или гибридом не должен быть сделан на основе престижности или чужого мнения. Чтобы не ошибиться в выборе, ориентируйтесь на три вектора:

1. Энергия и интерес

Оцените утверждения от 1–10:

Мне нравится решать задачи через людей: ставить цели, мотивировать, разрешать конфликты. (Если результат 8-10 – ориентация на вертикаль)

Мне нравится решать задачи самостоятельно, погружаясь в суть, находя неочевидные закономерности. (Если оценка выше 8 – ориентация на горизонталь)

Я чувствую, прилив сил после совещаний и переговоров. (Вертикаль)

Я чувствую прилив сил после того, как разобрался в сложной технической/профессиональной проблеме. (Горизонталь)

2. Рыночные возможности

Проанализируйте спрос на вашу специальность в разных отраслях. В некоторых отраслях (например, промышленность, ритейл) высоко ценятся управленцы, в других (IT, биотех) - глубокие эксперты. Подумайте, есть ли в вашей нише успешные примеры экспертов, зарабатывающих больше управленцев?

Оцените свою текущую уникальность (Глава 3). Если ваш навык уникален и востребован, горизонтальный путь может привести к высокому доходу гораздо быстрее. Если вы являетесь хорошим, но не уникальным специалистом, вертикальная карьера может дать больший финансовый рывок за счёт роста уровня управления.

3. Образ жизни и ценности

Ответьте честно, что для вас важнее: статус и влияние на организацию (вертикаль) или свобода и глубина? Готовы ли вы к тому, что 80% вашего рабочего времени займут коммуникации и административная работа? Готовы ли вы постоянно доказывать свою уникальность и быть «одиноким волком»?

*Если вам предложили руководящую должность, но вы сомневаетесь, что это ваш путь, попробуйте тестовый управленческий трек с ограничением по времени. Если через год вы не почувствуете, что управление людьми - это ваше, то вернетесь в эксперты. Такая установка снизит страх необратимости.*

Стратегия вертикальной карьеры включает несколько важных шагов.

1. Первый управленческий опыт вне официальной руководящей роли (роль руководителя проекта или наставника для стажёров, организация рабочей группы по решению кросс-функциональной проблемы, замещение своего руководителя на время отпуска).
2. Получение базовых управленческих компетенций. Как правило на этом этапе все стремятся получить теоретическую базу на тренингах и курсах, типа «Управление командой», «Финансы для нефинансовых менеджеров», «Основы трудового права», MBA и т.п., а также, начинают применять полученные знания на практике.
3. Получение первой официальной руководящей должности. Важный и нелегкий шаг. Достигается через реализованные проекты, упакованные в свои лидерские кейсы и решение организационных проблем. Первый год в управлении будет самым сложным. К этому надо быть готовым.
4. Рост по уровням карьеры.  Руководитель отдела → Директор департамента (в подчинении несколько команд) → Директор функции → CEO (бизнес-юнита или компании). На каждом переходе меняется фокус: от тактики к стратегии, от управления людьми к управлению структурами и внешней средой. Параллельно необходимо развивать финансовую грамотность, стратегическое мышление и навыки работы с акционерами.
5. Диверсификация управленческого опыта. Получение опыта в разных отраслях, в стартапах и в крупных корпорациях.

Стратегия горизонтального роста.

1. Выбор ниши, в которой есть желание стать лучшим. Используйте стратегию «голубого океана» - найдите узкую, но востребованную область на стыке нескольких

компетенций. Пройдите путь от начинающего специалиста до эксперта в своей области, наработав портфолио решённых сложных задач.

2. Наращивание внешней видимости и репутации. Начните вести профессиональный блог, выступать на конференциях, публиковать статьи. Ваша цель в том, чтобы по стандартному запросу в вашей нише ваш профиль был в топе, а вас знали, как «того самого эксперта». Участвуйте в профессиональных конкурсах, конференциях и выставках. Получайте отраслевые награды, сертификаты о повышении квалификации, углубляя свою экспертность.
3. Монетизация экспертизы за пределами одной компании. Перейдите от модели ежемесячного вознаграждения к модели «зарплата + гонорары + роялти». Начните консультировать, вести соцсети, войдите в экспертные советы, создайте интеллектуальный продукт: методологию, книгу, онлайн-курс, которые будут приносить пассивный доход и укреплять ваш статус. Станьте экспертом в крупной компании, где такие роли оплачиваются на уровне директоров, или уйдите в независимый консалтинг.
4. Роль «эксперта для экспертов». Наставляйте младших коллег, создайте школу или сообщество. Ваша репутация начинает работать на вас: клиенты будут приходить по рекомендациям, гонорары расти, вы сами будете выбирать проекты.
5. Обеспечьте устойчивость через диверсификацию. Горизонтальная карьера уязвима перед сменой технологий. Постоянно сканируйте тренды и каждые 3–5 лет актуализируйте свой набор компетенций. Поддерживайте высокий уровень одной глубокой экспертизы и двух-трех дополнительных.

Гибридная модель: как совмещать вертикальную и горизонтальную карьеры

В реальной жизни редко встречаются «чистые» карьеры. Многие успешные люди строили свои карьеры на гибридной модели, совмещая управление и экспертизу. Например, Team Lead управляет командой, но остаётся главным техническим авторитетом (играющим тренером) или продакт менеджер - может не иметь прямых подчинённых, но в тоже время, управлять продуктом через влияние (фактически его компетенции представляют собой гибрид предпринимателя, эксперта и менеджера). Еще приведу в пример должность Партнёра в консалтинге, который управляет клиентскими отношениями и командой, но также лично ведёт самые сложные проекты.

Чтобы построить гибридную карьеру, следует начать с горизонтального роста до уровня эксперта, затем добавить управленческие компетенции, но не отказываться от ручной работы полностью.  Оставьте за собой хотя бы 20% времени на экспертные задачи, чтобы не терять хватку. Позже, когда управленческая нагрузка возрастёт, вы можете сместить баланс в пользу управления, оставив за собой роль стратегического эксперта или методолога. Гибридная модель особенно востребована в стартапах и среднем бизнесе, там, где нужны универсальные игроки. В крупных корпорациях она встречается реже, но возможна на уровне директоров функций, которые также являются ведущими экспертами в своей области.

Дополнительная практика. Кто вы: управленец или эксперт?

Ответьте на три вопроса:

Вопрос 1. Где моя энергия? Вспомните проекты, после которых вы чувствуете подъём, а не опустошение. Это моменты, когда вы решали сложную задачу в одиночку, разбирались в деталях? Или, когда вы организовали людей, уладили конфликт и увидели общий результат? Уровень энергии - это объективный индикатор вашего архетипа.

Вопрос 2. Какой масштаб влияния мне нужен?

Эксперт влияет на процесс, методологию и технологию, управленец - на результат, организацию и людей, предприниматель - на рынок.

Вопрос 3. Какую цену я готов платить за свой выбор?

Управленец платит отказом от спокойного сна, постоянным решением людских проблем, участием в политических корпоративных играх. Эксперт платит необходимостью постоянно учиться и доказывать свою уникальность.

Как ведущий инженер стал успешным руководителем

*Алексей, 30 лет, Ведущий инженер в IT-компании. Глубоко владел экспертизой в разработке, но чувствовал, что упирается в потолок: более сложные задачи требовали координации нескольких команд, но он не мог на это влиять. Алексей решил перейти в управление, став Tech Lead в своей команде, сохраняя при этом 50% времени на функционал разработчика. Он быстро понял, что ему нравится наставничество и управление, прошёл внутреннюю программу «Школа руководителей», нанял карьерного консультанта. В течение двух лет он добился назначения на роль Руководителя по развитию, стал управлять двумя командами из 12 человек. В первый год было трудно: хотелось всех контролировать и решать мелкие операционные задачи, но он смог справиться, усилив навык делегирования. Через 3 года Алексей стал директором по разработке, а сегодня готовиться к роли Директора компании.  За пять лет, его доход вырос со 150 000 до 400 000 руб.*

Как бухгалтер стал высокооплачиваемым консультантом по МСФО (международные стандарты финансовой отчётности)

*Марина, 35 лет, главный бухгалтер с опытом трансформации отчётности по МСФО. Марина не хотела управлять людьми, любила копаться в сложных кейсах и стандартах. После сокращения решила строить горизонтальную карьеру, сфокусировавшись на МСФО для девелоперских компаний. Она начала вести блог «МСФО без воды», выступать на бухгалтерских форумах, получила сертификаты ACCA и DipIFR. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) - это международная профессиональная ассоциация, которая разрабатывает и выдаёт несколько квалификаций для специалистов в области финансов, учёта и аудита. ДипИФР (DipIFR) - отдельный диплом по международной финансовой отчётности.*
*Сначала Марина брала разовые консультации, затем перешла на абонентское сопровождение, а через 3 года у неё было 5 постоянных клиентов, каждый из которых платил от 100 до 200 тыс. руб. в месяц. Доход составил 500+ тыс. руб. в месяц, что превышало зарплату финансового директора в среднем бизнесе. Дополнительно, Марина написала методичку «МСФО для девелоперов: 100 типовых проводок» и продавала её, получая дополнительный пассивный доход.  Ее модель карьеры показала высокую степень устойчивости: когда один клиент уходит, она быстро находит ему*

*замену благодаря репутации. Важный акцент: Марина не распылялась, став лучшей в микронише, и превратила знания в продукт, который можно монетизировать.*

Самые распространенные ошибки, которые я встречаю у своих клиентов: 1) Выбор вертикальной карьеры ради статуса и денег, без учёта своих склонностей и потенциала или застревание в должности из-за страха управлять людьми. 2) Сильный эксперт боится брать ответственность за других, но при этом жалуется, что его не слышат. Не устану повторять: управление можно освоить, так как - это навык, но управленческий потенциал (способность брать ответственность, лидерство, стратегический склад мышления) должен присутствовать у человека изначально. Ошибкой будет отказ от горизонтального роста из-за убеждения, что экспертам меньше платят.  Всё зависит от рынка и умения продать свою уникальность.

Как понять, что ваша карьера развивается

Для вертикальной карьеры показателями развития будут: рост числа людей в подчинении, достижение бизнес целей и реализация проектов под вашим руководством, готовность сотрудников рекомендовать вас как руководителя, продвижение на следующий уровень управления каждые 3–5 лет.

Для горизонтальной карьеры показатели развития – это рост уникальности компетенций, внешнее подтверждение экспертизы: выступления, публикаций, награды, сертификаты, доход от экспертизы (зарплата, консультации, методологические разработки), входящий поток предложений от клиентов и работодателей.

И для вертикальной, и для горизонтальной, и для гибридной карьеры важен уровень понимания осознания своего пути, который выражается в следовании выбранному вектору.

*Теперь у вас есть понимание, что такое вертикальная, горизонтальная и гибридная карьеры. Выбор - за вами. Главное, чтобы этот выбор был вашим собственным, а не навязанным стереотипами. Тогда на основе этого выбора вы сможете выстроить свою стратегию и спланировать конкретные шаги. Идеальной траектории, конечно, не существует, но осознанная стратегия всегда побеждает хаотичность и растерянность.*

Прежде чем двигаться дальше, проверьте себя на действия на пути к вашей карьере, так как знание без практики – это отсутствие знаний.

1. Я прошёл(а) алгоритм «Три вектора» и чётко понимаю, какой вектор развития мне ближе сейчас.

2. Я изучил(а) рынок и знаю примеры людей, которые успешно реализовали выбранный вектор в моей отрасли.

3. Я определил целевую роль на ближайшие 2–3 года

4. У меня есть план развития необходимых компетенций.

5. Я понимаю, как будет расти мой доход, и установил(а) целевые значения.

6. Я осознаю главные риски своего пути и предпринимаю меры для их снижения

7. Я обсудил(а) свой выбор с наставником/ментором и получила обратную связь.

8. Я готов(а) пересмотреть вектор через 2–3 года, если мои ценности или рынок изменятся.

*Сергей, 33 года, сильный разработчик, получил повышение до Team Lead в IT-компании. Через полгода эффективность команды упала: Сергей продолжал писать код ночами, потому что только это приносило ему удовольствие, а людьми занимался формально. После консультации он признал, что его сильная сторона – экспертность. Он перевелся на позицию Senior Developer с зарплатой, ниже Team Lead, но компания выделила менторскую надбавку за обучение новичков. Через год он стал ведущим инженером и вошел Технологический комитет. Его доход вырос, от выгорания не осталось и следа.*

## 4.2. Анкета «Карьерная роль»

Здесь я приведу 10 ключевых дилемм, ответы на которые с высокой точностью укажут вашу ведущую роль.

Инструкция: В каждой паре утверждений выберите то, которое ближе к вашему поведению и ощущениям в работе (А или Б). Если подходит и то, и другое — выберите то, что вызывает больший прилив энергии.

№ А Б

1.

А - Я получаю удовольствие, когда сам разобрался в сложной технической/профессиональной задаче.

Б -Я получаю удовольствие, когда помог команде договориться и мы достигли общей цели.

2.

А - Для меня важнее признание коллег как эксперта «золотые руки».

Б - Для меня важнее признание как лидера, который привёл команду к результату.

3.

А - Я предпочитаю работать с данными, кодом, документами, а не с людьми.

Б - Я предпочитаю влиять через людей: переговоры, совещания, наставничество.

4.

А - Мне интереснее улучшить процесс/продукт, чем строить организационную структуру.

Б - Мне интереснее выстроить команду и систему управления.

5.

А - Я часто сам доделываю работу за других, потому что так быстрее и качественнее.

Б - Я готов тратить время на объяснение и развитие людей, даже если это медленнее сейчас.

6.

А - Я хочу быть лучшим в своей узкой области.

Б - Я хочу управлять бизнес-направлением или компанией.

7.

А - Я люблю проекты, где могу применить свои глубокие знания.

Б - Я люблю проекты, где нужно организовать с нуля и вдохновить людей.

8.

А - Я готов постоянно учиться новому в своей специальности всю жизнь.

Б - Я готов учиться управлению финансами, маркетингу, HR - всему, что требуется для управления в бизнесе.

9.

А – Я часто представляю идеальный продукт/техническое решение.

Б – Я часто представляю идеальную команду или бизнес-модель.

10.

А - Я хочу, чтобы в моём резюме было написано «ведущий эксперт, решивший проблему X».

Б - Я хочу, чтобы в моём резюме было написано «руководитель, создавший направление Y с выручкой Z».

Результат: Посчитайте количество ответов «А» и «Б».

8–10 «А»: ваша ведущая роль - Эксперт. Рассмотрите горизонтальный рост.

8–10 «Б»: ваша ведущая роль - Управленец. Рассмотрите вертикальный рост.

6–7 «А» или «Б»: смешанный профиль. Возможно, вам подойдёт гибридный рост или роль Предпринимателя / Интегратора.

Поровну (5/5): вы редкий тип, способный совмещать глубокую экспертизу и управление. Вам прямая дорога в продуктовые роли или в предприниматели.

## 4.3. Роль «Эксперт»

Эксперты - это люди, чья ценность в уникальной компетенции. Это могут быть инженеры, аналитики, юристы, врачи, дизайнеры, методологи. Их девиз: «Я знаю и умею то, что не знает никто другой». Карьерный путь эксперта - это расширение масштаба решаемых проблем: от локальной задачи к проблеме отдела, компании или отрасли.

Карьерная лестница эксперта (на примере IT):

Junior: решает типовые задачи под руководством наставника.

Middle: самостоятельно решает сложные задачи, начинает выбирать инструменты.

Senior: решает наиболее сложные задачи, наставник джуниоров, участвует в архитектурных решениях.

Lead: технический лидер команды без административного управления. Отвечает за качество, код-ревью, стандарты.

Principal Engineer / Chief Expert: эксперт уровня компании. Решает проблемы, которые никто не может решить. Влияет на технологическую стратегию.

Distinguished / Fellow: эксперт отраслевого масштаба, признанный внешним сообществом. Выступает на конференциях, пишет книги.

Разница в зарплате Senior и Principal Engineer в Москве может отличаться в несколько раз, что сопоставимо с доходом директора департамента, но без управленческой нагрузки.

Как развиваться эксперту в конкретной отрасли.

1. Определите «красный океан» и «голубой океан» в своей специализации. Найдите нишу, где конкуренция мала, а спрос растёт.

2. Каждый год публикуйте как минимум один внешний артефакт: статью, доклад на конференции, open-source проект, методологию. Это повышает видимость и подтверждает экспертизу.

3. Найдите ментора-эксперта уровнем выше. В отличие от управленцев, экспертам нужен наставник, который уже прошёл карьерный путь и может дать обратную связь по техническому росту.

4. Учитесь «продавать» свою экспертизу бизнесу. Говорите на языке денег: «Моё решение сократит время обработки на 30%, что сэкономит 5 млн в год» и т.п.

*Многие эксперты в 30–35 лет видят, что их ровесники-менеджеры получают больше, и подаются в руководители. Это ошибка. Да, в краткосрочной перспективе управленец может зарабатывать больше, но выдающийся эксперт на пике (после 40) по доходам часто обходит среднего менеджера, при этом занимаясь любимым делом: Анна, ведущий инженер-проектировщик в строительной компании, стала начальником отдела из 20 человек. Через два года она уволилась и вернулась в экспертизу, но уже как независимый консультант по сложным объектам. Её доход вырос, стресс снизился, - она потратила два года на нелюбимую работу, чтобы понять своё истинное призвание.*

## 4.4. Роль «Управленец»

Управленец создаёт ценность через организацию работы других людей. Его навыки: развитие команд, постановка целей, контроль исполнения, стратегическое планирование, бюджетирование и т.д. Это не просто бывший специалист, которого повысили, а принципиально иная профессия.

Карьерная лестница управленца:

Линейный менеджер: управляет командой до 10 человек, сохраняя частичную вовлечённость в операционную работу.

Менеджер среднего звена: управляет несколькими командами, отвечает за функцию.

Директор: управляет функцией или бизнес-юнитом, участвует в стратегии компании.

Вице - президент, CEO: управляет направлением или компанией в целом, отвечает перед акционерами.

Самая распространенная ловушка перехода, с которой сталкиваются многие компании – ситуация, когда специалист становится руководителем, потому что был лучшим в своём деле. Но, управление требует отказа от ручной работы, и именно неспособность отпустить операционку является самой частой причиной провала многих начинающих менеджеров.

Чтобы подготовиться к переходу, если вы ориентируетесь на вертикальную карьеру, ещё будучи специалистом, начните практиковать наставничество: берите стажёров, проводите обучения. Это будет практическим тестом на наличие управленческого потенциала. Изучите основы менеджмента: цикл управления (планирование, организация, мотивация, контроль), финансы для нефинансовых менеджеров, основы трудового права, получите опыт управления проектом с бюджетом и командой, даже если вы формально не начальник.

*Денис, с позиции старшего аналитика, перешел на должность руководителя отдела аналитики. Первые полгода он продолжал делать сложные отчёты сам, потому что, по его мнению, команда не справлялась. В результате он работал по 12 часов, команда не развивалась, сроки сдачи проектов нарушались. На консультации он осознал, что его KPI теперь заключается не в количестве лично сделанных аналитических отчётов, а в результатах и производительности отдела. Он перестал делать работу за подчинённых, сосредоточился на их обучении и найме ещё одного человека. Через квартал отдел вышел на плановые показатели.*

## 4.5. Роль «Предприниматель/интегратор»

Это человек, который создаёт новые продукты, сервисы или направления внутри существующей компании, используя её ресурсы, но действуя как основатель стартапа. Это гибридная роль, для которой требуется и глубокая экспертиза в предметной области, умение управлять, и главное -способность брать на себя риски и нести ответственность за результат.

Типичные роли: Product Owner, Лидер цифровой трансформации, Директор по развитию.

Вы – интегратор, если, вы замечаете проблему клиента или внутреннюю неэффективность, которую не решают существующие подразделения. Вы формулируете бизнес-гипотезы и защищаете проекты перед руководством. Получив ресурсы (команду, бюджет), вы способны запустить минимально жизнеспособный продукт.

*Ирина работала маркетологом в банке. Она заметила, что малый бизнес плохо понимает, как пользоваться банковскими продуктами для роста. Она предложила создать внутренний стартап - образовательную платформу для предпринимателей с интеграцией банковских сервисов, защитила проект перед правлением и получила команду из 5 человек и бюджет. Через год платформа привлекла 50 000 активных пользователей и сгенерировала дополнительный поток заявок на кредиты. Ирина стала руководителем этого направления.* Интегратор должен уметь находить рыночные возможности, обладать навыками продаж и убеждения и быть готовым работать в режиме неопределённости.

## 4.6. Матрица ролей

В реальной жизни чистые Роли встречаются редко. Многие успешные карьеры построены на гибридных ролях. Например, продакт менеджер - это гибрид эксперта (в предметной области), управленца и предпринимателя, отвечающего за бюджет и результат проекта. Матрица ролей помогает понять, какие роли вы совмещаете сейчас и какие хотите развить. Заполните матрицу для себя: Оцените текущую выраженность каждой роли (помимо трёх основных, можете добавить роли «Свободный художник» (фрилансер/творец) и «Ментор» (коуч). Пропишите пошаговый путь реализации ведущей роли. Одновременно развивать всё - неэффективно. Выберите 1-2 приоритетных направления на ближайший год.

Родители, общество, окружение навязывают самые разные стереотипы: «Настоящий успех - это стать начальником». Или наоборот: «Все начальники - бездельники, вот я - реальный эксперт». Выбор роли - это глубоко личное решение, основанное на ваших талантах и источнике энергии. Не становитесь управленцем только ради статуса - вы будете плохим руководителем и возненавидите свою жизнь. Не оставайтесь в экспертах, если чувствуете, что переросли задачи и хотите влиять через людей глобально. Не забывайте, что роль должна пересекаться с трендами рынка труда и технологий. Не прыгайте в управленцы без подготовки и самодиагностики и тестирования. Как я уже упоминала ранее, нельзя просто стать начальником. Нужно сначала попробовать управленческие задачи на себе и понять, приносит ли это удовлетворение. Не отказывайтесь от экспертного пути из-за денег. В Российских компаниях до сих пор не умеют достойно оплачивать труд эксперта. Но рынок меняется. Крупные IT-компании, инжиниринговые холдинги, консалтинг уже платят специалистам выше, чем многим руководителям среднего звена. Не ориентируйтесь только на одну компанию: возможно, вам нужно сменить работодателя, а не роль.

## 4.7. Итог Главы

Теперь вы сможете определить свою ведущую роль, сможете выбрать работу, которая позволяет реализовывать эту роль хотя бы частично. Вы научились сравнивать уровень дохода интересующей роли на рынке и знаете потолок для эксперта и для управленца. Вы не пытаетесь быть «идеальным» во всех ролях одновременно, а фокусируетесь на ведущей, у вас есть план развития на год и вы знаете к кому обратиться за помощью. Вне зависимости от выбранного пути, вы сможете измерить прогресс своей карьеры. В следующей главе мы рассмотрим, как энергия и возраст влияют на карьерные этапы, и построим долгосрочный план.

# ГЛАВА 5. ЭТАПЫ КАРЬЕРЫ И ВОЗРАСТ

Мы подошли к фундаментальному вопросу, который редко обсуждают, но он волнует большинство. Кто-то уверен, что карьера - это марафон на 40 лет, кто-то, что карьеру можно сделать намного быстрее. Мое отношение отлично от тех и других. Я убеждена, что карьера может быть, как долгой и последовательной, так и стремительной. Все зависит от качеств личности человека, его потенциала и способностей и, конечно, от ниши, в которой конкретная карьера выстраивается. В первой главе мы определились, в чем отличие обычной работы от карьеры, во второй главе заглянули в будущее рынка, в третьей – научились оценивать свою ценность, а в четвертой определили наиболее характерную для

себя роль. Теперь нам необходимо настроить систему действий, которая обеспечит устойчивое движение к цели без кризисов и выгорания.

Совсем недавно мир был одержим историями двадцатилетних миллионеров, но сегодня большинство подобных историй развенчаны, многие взлетевшие блогеры стали фигурантами уголовных дел или были разоблачены как фейки. Реальная статистика говорит нам, что, пик дохода для большинства профессионалов наступает после 35–40 лет. Это значит, что главным активом в карьере является способность наращивать и конвертировать опыт в течение жизни. Чтобы долго удерживать и улучшать результат, нужна энергия и понимание, какие задачи необходимо решать на каждом этапе и какие цели ставить на следующий. В этой главе мы разберём цикл карьеры, особенности возраста, и то, как управлять энергией на протяжении всей жизни.

## 5.1. Циклы карьерной жизни

В 1950-х годах психолог Дональд Сьюпер разработал теорию карьерных стадий, которая до сих пор остаётся основой для понимания профессионального развития. Я адаптировала теорию к сегодняшней ситуации на рынке, учла увеличение продолжительности жизни и сжатие времени технологических циклов. Сьюпер выделял пять стадий: рост, исследование, становление, поддержание и спад. Мы переосмыслим их в терминах карьерного капитала.

| Стадия | Возраст | Задачи | Риск |
|---|---|---|---|
| Проба (исследование) | 20-25 лет | Перебор ролей, отраслей, поиск того, что «зажигает». Допустимо менять работу каждые 1–2 года | Застревание в первой попавшейся роли из страха перемен |
| Накопление капитала | 25-35 лет | Углубление экспертизы, формирование портфолио результатов, построение сети. Акцент на «редкость навыков» | Распыление на множество несвязанных активностей, отсутствие ядра компетенций |
| Конвертация | 35-45 лет | Перевод накопленного капитала в роль/бизнес/продукт. Переход от «делаю сам» к «создаю системы и (или) управляю». | Попытка конкурировать с 25-летними в скорости, а не в опыте и компетенциях |
| Легаси и влияние | 45-55 лет | Наставничество, советы директоров, авторство, создание методологий. | Изоляция, нежелание передавать знания |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Масштабирование опыта | |
| Синтез и карьера | 55+ лет | Портфельная карьера, менторство, выборочные проекты, филантропия, образование | Резкий уход на пенсию, потеря идентичности |

Следует отметить, что границы стадий могут смещаться. В 35 можно быть уже на стадии конвертации, а можно застрять в пробе. Модель нужна, чтобы диагностировать, не отстаёте ли вы или не бежите впереди паровоза, не создав фундамент.

Посмотрите на свой возраст и стадию. Запишите, совпадает ли ваша текущая деятельность с задачей стадии. Например, если вам 30, и вы до сих пор меняете профессии каждые полгода, вы застряли в стадии «пробы», и пора переходить к накоплению карьерного капитала. Если вы на стадии накопления, проверьте, есть ли у вас 1–2 глубокие экспертизы, за которые готовы платить выше рынка? Если нет, это ваш приоритет для развития на ближайшее время. Если вам 35–45 и вы до сих пор «винтик», не имеющий команды или продукта, вы рискуете не успеть конвертировать капитал до того, как рынок начнёт дискриминировать возраст.

*Андрей, 29 лет, поработал в продажах, маркетинге, чуть-чуть в IT. Получал удовольствие от смены мест работы, но его доход не рос. Осознав, что он до сих пор на стадии пробы, он выбрал направление «продакт-менеджмент», предварительно пройдя комплексную оценку навыков, компетенций и потенциала. За два года он прошел обучение и сертификацию, вырос до Senior Product Manager и к 32 вышел на доход в 2 раза выше, просто перестав распыляться.*

Стадия исследования нормальна до 25–27 лет. После этого цена затянувшейся стадии растёт экспоненциально: вы теряете очень много как профессионал.

## 5.2. Особенности карьеры после 40

Возрастная дискриминация - это реальность российского рынка. По данным опросов свыше 80% соискателей старше 45 лет сталкивались с отказами из-за возраста. Исследователи отмечают, что средний срок поиска работы для специалистов 45+ на 50% дольше, чем для 35-летних. Однако это не означает, что карьера после 40 обречена. Это означает, что правила игры меняются: вы больше не можете выигрывать конкуренцию за счёт энергии и готовности к низкой зарплате, вы должны научиться выигрывать за счёт уникальной экспертизы, связей и репутации.

Варианты стратегии для карьеры после сорока лет.

1. Стратегия «Незаменимый эксперт». Вы углубляете экспертизу до уровня, когда на рынке единицы способны вас заменить. Вы не ищете работу через хедхантер, вас находят через рекомендации. Ваше портфолио говорит само за себя. Например, одного моего знакомого - главного технолога нефтехимического завода,

обладающего знанием об устройстве уникальных установок и умеющего их модернизировать, привлекают на проекты по всему миру.

2. Стратегия «Мудрый управленец». Вы переходите от операционного управления к стратегическому, становитесь антикризисным менеджером, советником или членом совета директоров. Ваша ценность в том, чтобы видеть риски и возможности, которые не видят менее опытные управленцы. Финансовый директор, которого я консультировала несколько лет назад, со временем стал востребованным советником для собственников, перейдя в консалтинг.
3. Стратегия «Легаси». Вы создаёте интеллектуальные продукты: книги, курсы, методологии, школы. Вы начинаете зарабатывать на том, что знаете, а не на том, сколько часов работаете. Эту стратегию мы подробно разберём в одной из следующих глав. HRD после 50 лет может запустить онлайн-школу для HR-специалистов и зарабатывать на этом больше, чем в найме.

Пик заработной платы у российских мужчин приходится на возраст 35–44 года, у женщин - на 30-39 лет, после чего наблюдается плавное снижение. Но это усредненные показатели, в которые попадают все - и те, кто осознанно выстраивал карьеру, и те, кто просто работал. Исследование карьерных порталов по IT-отрасли показывает, что медианная зарплата разработчиков уровня Senior/Lead продолжает расти и после 40 лет, достигая пика в 45–50 лет. Следовательно, падение дохода после 40, является следствием отсутствия карьерной стратегии.

Чтобы оценить свои риски и активы в текущем возрасте, зафиксируйте следующие данные: возраст, стадию по карьерному циклу, ключевой актив возраста (экспертиза, сеть, репутация, управленческий опыт), главный риск возраста (устаревание навыков, выгорание, отсутствие сети), стратегию на ближайшие 5 лет (Незаменимый эксперт / Мудрый управленец / Легаси), конкретное действие в этом году для реализации стратегии.

Ошибкой будет отрицание возрастных изменений. После 35–40 лет когнитивные способности, связанные со скоростью обработки новой информации, действительно могут снижаться, но далеко не у всех. В тоже время, растут способности к стратегическому мышлению, распознаванию паттернов и управлению сложностью. Игнорировать данные факты, не самая выигрышная позиция. Принимать изменения и использовать их в своих целях, означает – создавать свои правила игры. В некоторых сферах, пик когнитивно-личностной функциональной формы человека приходится на возраст 55–60 лет. Исследования проводились на основе мета-анализа и исследователи выявили 9 основных характеристик, связанных с жизненным успехом. Они легли в основу Индекса когнитивно-личностного функционирования (CPFI):

1. Когнитивные способности (база)

2. Личностные качества (характер)

3. Эмоциональный интеллект (понимание чувств)

4. Финансовая грамотность (управление ресурсами)

5. Способность к моральным суждениям (выбор добра)