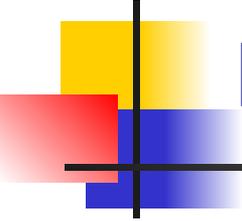
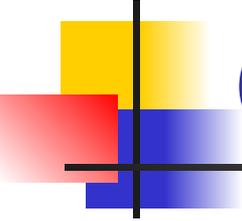


Трудовая карьера персонала



Цели:

- * Идентифицировать сущность, типы и виды карьеры
- * Определить основные этапы развития карьеры
- * Выявить объективные и субъективные факторы успешной карьеры, а также факторы, определяющие выбор карьеры
- * Описать процесс управления карьерой персонала и последовательность шагов по организации планирования и развития карьеры сотрудников.



Сущность карьеры (определение)

- **Карьера** - осознанное развитие внутренней профессиональной компетентности, которое может сопровождаться изменением служебных позиций
- **Карьера** — это процесс производственной деятельности, в ходе которой работник, продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д

Особенности развития карьеры в современных условиях

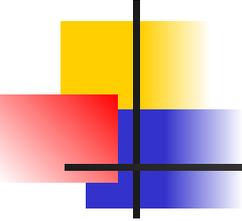
■ Раньше

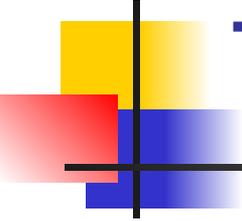
1. Полная долгосрочная занятость
2. Гарантированная занятость
3. Узкая колея карьерного роста
4. Одна профессия на всю жизнь
5. Одна компания на всю жизнь
6. Регулярные продвижения
7. Многоуровневая организационная иерархия
8. Предсказуемые трудовые перемещения
9. Внутренний рынок труда
10. Карьерным ростом сотрудника управляет компания
11. Организация способствует развитию людей
12. Карьера национальная, в одном государстве

■ Теперь

1. Временные контракты, предполагающие неполную занятость
2. Необеспеченность занятостью
3. Повторяющиеся изменения в карьере
4. Несколько сфер деятельности
5. Несколько компаний или самостоятельная деятельность
6. Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
7. Пирамида с нечетко выраженными слоями
8. Непредсказуемость трудовых перемещений
9. Внешний рынок труда
10. Сотрудники сами управляют своей карьерой
11. Развитие – дело самих сотрудников
12. Карьера интернациональная

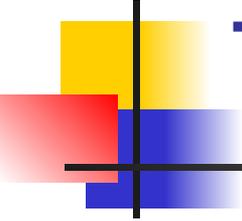
Критерии типологизации карьеры (Травин, Дятлов):

- 
-
1. по скорости продвижения по служебной лестнице;
 2. по последовательности занимаемых должностей:
 - прохождение всех без исключения ступеней иерархической лестницы;
 - пропуск промежуточных ступеней, как сразу всех, так и отдельных;
 3. по личностному смыслу должностного продвижения:
 - самореализация;
 - самоутверждение;
 - власть.
 4. по перспективной ориентации:
 - на вышестоящие должности (расширение влияния);
 - на сохранение занимаемой позиции;
 - на борьбу за потенциальную должность.



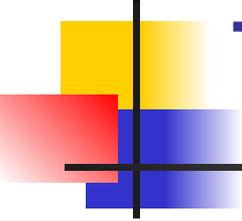
Типы карьеры

- *1. Суперавантюрная карьера*, характеризующаяся очень высокой скоростью должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней. Возможно резкое изменение сфер деятельности. В этом типе карьерного роста можно выделить два подтипа: случайный и совместный. Представители суперавантюрной карьеры ориентированы исключительно на рост и характеризуются ситуационно-личностными ориентациями. К случайным (или непредсказуемым) карьерам относятся те, которые сложились вследствие удачного стечения обстоятельств. Совместная карьера основывается на движении за более сильным лидером или обеспечении быстрого продвижения членам семьи, друзьям.



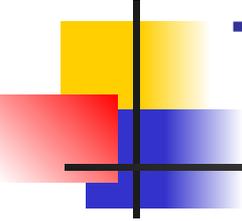
Типы карьеры

- 2. *Авантюрная карьера* характеризуется пропуском не более двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенным изменением сферы деятельности. Наличие среди управленцев сотрудников с данным типом карьеры свидетельствует о нестабильности организации.



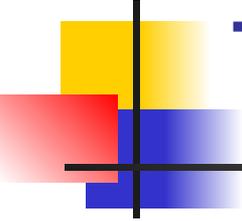
Типы карьеры

- 3. *Традиционная карьера* – это поступательное движение вверх, сопровождающееся возможным пропуском одной должностной ступени, возможным понижением не более чем на одну должностную ступень.



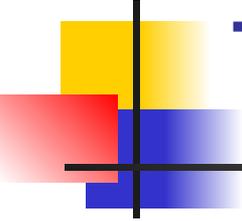
Типы карьеры

- 4. *Последовательно-кризисный тип карьеры* предполагает постоянную адаптацию к переменам. Если адаптироваться не получается, то должностной уровень снижается, появляется ориентация на борьбу за сохранение занимаемых позиций и защиту личных интересов.



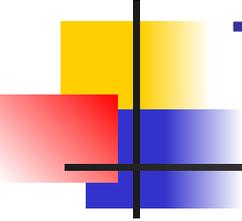
Типы карьеры

- 5. *Прагматичный тип карьеры* характеризуется частой сменой сфер деятельности, места работы, ориентацией на личные интересы и упрощенным подходом к решению карьерных задач. Главным критерием становится собственная выгода.



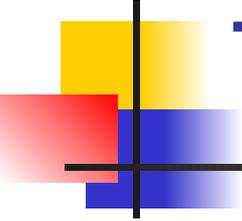
Типы карьеры

- 6. *Отбывающий* тип карьеры наступает тогда, когда работник достиг потолка развития. Движение вниз нежелательно, а вверх невозможно. В этом случае цель. Становится удержание позиции.



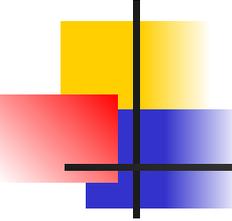
Типы карьеры

- *7. Преобразующий тип карьеры* связывают с «завоеванием мира». До некоторой степени этот тип сходен с авантюрной карьерой. Обычной является высокая скорость должностного продвижения, которое может быть и постепенным, и скачкообразным. В основе карьеры может лежать новая идея. В любом случае, эта карьера ориентирована на будущее.



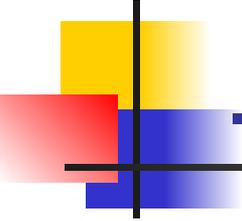
Типы карьеры

- *8. Эволюционный тип карьеры.*
Продвижение осуществляется вместе с ростом организации, совмещаются личные и организационные интересы. В российских условиях этот тип часто сопряжен с жесткой конкурентной борьбой внутри организации.



Факторы, влияющие на успешное развитие карьеры

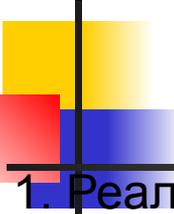
- *1. Личностные факторы*
- *2. Внутрифирменные факторы*
- *3. Внешние факторы*



1. Личностные факторы.

- Э.Х. Шейн^[1] определил восемь личностных факторов, влияющих на трудовую карьеру:
 - - техническая / функциональная компетентность;
 - - управленческая компетентность, способности;
 - - надежность и непоколебимость;
 - - творческие способности;
 - - автономность и независимость;
 - - готовность делать одолжения/ преданность;
 - - самоотдача;
 - - интеграция с образом жизни компании.
- ^[1] Schein, E.H. Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

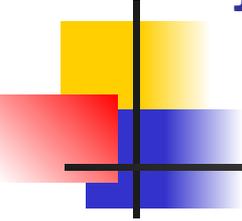
Типология личностей Дж.Л. Голланда



Тип личности	Предпочтительная деятельность
1. Реалистический (машинист)	1. предпочитает деятельность, связанную с манипулированием инструментами и механизмами
2. Исследовательский(ученый-исследователь)	2. ориентирован на поиск, предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным
3. Артистический (декоратор)	3. ориентирован на эмоциональные проявления, самопрезентацию, экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный
4. Социальный (школьный консультант)	4. ориентирован на взаимодействие с людьми, любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую
5. Предпринимательский (адвокат)	5. предпочитает деятельность, позволяющую ему оказывать влияние на других людей для достижения своих целей
6. Конвенциональный (бухгалтер)	6. ориентирован на систематическое манипулирование данными, записями, информацией, репродуцирование материалов

Классификация профессиональных типов

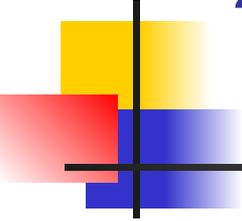
личности Е.А. Климова

- 
- Тип П – «человек-природа», у него главный, ведущий элемент труда – растения, животные, микроорганизмы и т.д.
 - Тип Т - «человек-техника», у него главный, ведущий элемент труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.
 - Тип Ч – «человек-человек», у него главный, ведущий элемент труда – люди, группы, коллективы, общности людей.
 - Тип З – «человек-знак», у него главный, ведущий элемент труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.
 - Тип Х – «человек-художник», у него главный, ведущий элемент труда – художественные образы, условия их построения.

2. Внутрифирменные факторы- оргструктура

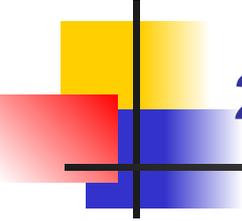
Организационная структура задает такие параметры возможной траектории развития карьеры, как:

- - высшая точка карьеры - высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- - длина карьеры - количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- - показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
- - показатель потенциальной мобильности - отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.



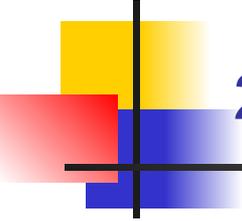
2. Внутрифирменные факторы-орγκкультура

- **Карьера в «семейной» организации.** Данный тип организации оказывает неоднозначное влияние на развитие карьеры. С одной стороны, подобные семейные отношения диктуют необходимость учета возраста, заслуг при должностном продвижении, они делают практически невозможным назначение на более высокую должность новичка. С другой стороны, этот же тип отношений дает отличные возможности для профессионального роста, так как более опытные работники будут делиться опытом, навыками с новичками. Профессиональный рост, увеличение авторитета вполне возможны, а вот должностные продвижения ограничены.



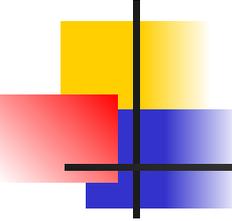
2. Внутрифирменные факторы-орγκкультура

- **Карьера в «бюрократической» организации.** В организациях этого типа четко определены размеры вознаграждения, уровни подчинения, сферы ответственности и т.п. Продвижение идет «по шахматным клеточкам», т.е. в основном зависит от руководства, которое переставляет сотрудника, когда считает это необходимым. Это может быть как резкий скачок, если руководитель видит, что у работника высокий потенциал, так и планомерный переход на следующую ступень в зависимости от трудового стажа и результатов аттестации. Карьера в такой организации выстраивается руководством по заранее зафиксированным правилам, от желания сотрудника практически ничего не зависит. Он может только демонстрировать свои возможности и энтузиазм, а вот будет это оценено или нет, зависит от руководства.



2. Внутрифирменные факторы-орγκкультура

- **Карьера в «демократической организации».**
Именно в организациях такого типа существуют лучшие возможности для построения карьеры, так как они ориентируются на максимальную реализацию человеческого капитала. Также большое значение имеет ориентация человека на карьеру, его готовность делать карьеру.



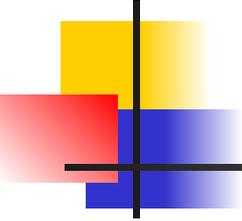
Причины, которые не позволяют успешно реализовать карьеру на фирме

- *различия в ожиданиях фирмы и индивида*
- *субъективное искажение собственной квалификации или требований фирмы при принятии на работу*
- *дискриминация на работе*
- *неадекватная кадровая политика на фирме*
- *недостаток информации о фирме и о работе*

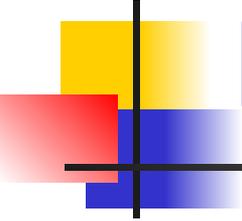
3. Внешние факторы

- общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т.д.);
- престижность развития карьеры и пр.;
- правительственные требования, предписания, законы;
- конъюнктура рынка труда и рынка образовательных услуг,
- экономические условия и т.д.
- Иногда решающую роль в развитии карьеры может сыграть случай, удача и т.д.

Этапы карьеры

- 
-
1. Предварительный
 2. Становления
 3. Продвижения
 4. Сохранения
 5. Завершения
 6. Пенсионный

1. Учеба, испытания на разных работах
2. Освоение работы, развитие навыков
3. Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков
4. Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя Повышение квалификации. Обучение молодежи
5. Подготовка к уходу на пенсию, смены и к новому виду деятельности на пенсии
6. Занятие новым видом деятельности



Виды карьерных кризисов

- «Шок от реальности»
- Кризис середины карьеры
- Кризис поздней карьеры

Задание (для трех команд): предложите программу мероприятий, нацеленных на предотвращение (смягчение) данных видов кризисов

Модель карьеры в пределах «семьи» специалистов (корпорация «Вестингауз электрик»)

1-я стадия продвижения

а), б), в) - оператор автоматизированных установок ⇒ программист-ученик ⇒ программист

2-я стадия

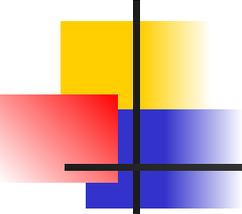
а) программист ⇒ проектировщик системы ⇒ аналитик системы
б) программист ⇒ аналитик системы ⇒ специалист по продукции
в) программист ⇒ специалист по продукции ⇒ проектировщик системы

3-я стадия

а) аналитик системы ⇒ управляющий
б) специалист по продукции ⇒ управляющий по продукции
в) проектировщик системы ⇒ аналитик системы

4-я стадия – продвижение по управленческим должностям

Карьера в компании Ernst&Young



Партнер (совладелец)



Директор



Старший менеджер



Менеджер (на 3-ий – 5-ый год работы)



Старший консультант 2-ого года



Старший консультант



Консультант (зачисление в штат)



Стажер (без зачисления в штат)

Специфические действия по развитию карьеры

1. Консультирование относительно карьеры

- Консультирование относительно карьеры во время интервью при приеме
- Консультирование относительно карьеры во время оценки процесса исполнения
- Психологическая оценка и альтернативное планирование карьеры
- Консультирование относительно карьеры как часть ежедневных отношений между менеджером и подчиненным
- Специальное консультирование относительно карьеры для работников, обладающих высоким потенциалом
- Консультирование для перемещений вниз карьерной лестницы

Специфические действия по развитию карьеры

2. Ведение карьерной линии

- Запланированное продвижение для новых работников
- Ведение карьерной линии для того, чтобы помочь менеджерам приобрести необходимый опыт будущей работы
- Ежегодный анализ работы менеджеров с персоналом и разработка пятилетнего плана развития карьеры каждого из них
- План передвижений для работников, обладающих высоким потенциалом для координации их индивидуальной работы
- Распределение управляющих низового звена по различным отделам для подготовки их к продвижению на более высокие позиции

Специфические действия по развитию карьеры

3. Системы информирования о карьере

- Должностные инструкции для тех, кто не является служащим данной компании
- Должностные инструкции для постоянных служащих и консультирование относительно карьеры для временных работников

4. Системы информирования о карьере

- Должностные инструкции для тех, кто не является служащим данной компании
- Должностные инструкции для постоянных служащих и консультирование относительно карьеры для временных работников

Специфические действия по развитию карьеры

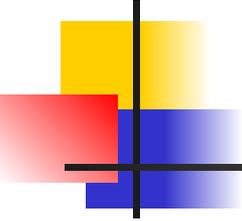
5. Обучение и подготовка

- Внутренняя подготовка супервайзеров, низового звена управления
- Развитие технических навыков на низовых уровнях
- Управленческие семинары вне организации
- Программы ротации работников
- Ответственность менеджеров за обучение служащих на рабочих местах

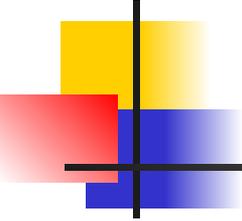
6. Специальные группы

- Программы работы с меньшинствами, уязвимыми группами
- Семинар по управлению карьерой для женщин
- Предпенсионное консультирование
- Консультирование относительно карьеры и программы ротации работ для женщин и меньшинств

Примерный план карьеры работника.

- 
-
- общие анкетные данные (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, возраст, образование и его вид, стаж работы общий и в занимаемой должности);
 - заключение последней аттестационной (конкурсной) комиссии;
 - результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
 - сведения о предшествующей подготовке в системе непрерывного обучения, в резерве кадров и т. п.;
 - срок (с какого по какой год), на который составлен план;
 - другие сведения, представляющие интерес.

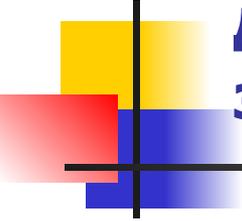
Необходимо также указать следующие данные:

- 
- 1. наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
 - 2. срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
 - 3. виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);
 - 4. наименование видов подготовки в системе непрерывного обучения;
 - 5. сроки подготовки в системе непрерывного обучения;
 - 6. планируемое учебное заведение для подготовки в системе непрерывного обучения;
 - 7. предполагаемое направление обучения;
 - 8. оценки, получаемые работником при подготовке в системе непрерывного обучения, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т. п.
 - 9. прочие данные, которые необходимо указать, по мнению составителей плана карьеры работника.

Изменение значимых для трудовой деятельности характеристик работника в зависимости от возраста

С возрастом, как правило, снижаются: ↓

- сила мышц
- ловкость рук
- острота зрения
- острота слуха
- скорость восприятия
- способность к отвлеченному мышлению
- скорость переработки информации
- способность реагировать в условиях жестких временных ограничений



Изменение значимых для трудовой деятельности характеристик работника в зависимости от возраста

С возрастом, как правило, повышаются: ↑

- **уравновешенность**
- **последовательность в действиях**
- **надежность, чувство ответственности**
- **точность и пунктуальность**
- **самостоятельность мышления**
- **коммуникативные способности**
- **способности к обобщениям**
- **уверенность при решении классификационных задач**
-