

Карьерные траектории в современном мире

Лекция

1

Лобцова Инна

Москва, 2017

- 10 лет опыта в подборе персонала для компаний разного уровня бизнеса
- Более 200 соискателей, успешно прошедших все этапы собеседования, получивших офферы и успешно прошедших испытательный срок.
- 3 года работы ведущим консультантом по подбору персонала компании "Авиконн"
- Более 40 успешных проектов по закрытию вакансий ТОП-менеджеров и специалистов для таких компаний как Nestle, Danone, Bayer, Novartis, GSK, Reckitt Benciser, Lilly
- Опыт закрытия вакансий Бренд-менеджера, Менеджера по маркетингу, Трейд-маркетинг менеджера, Digital manager, Projekt Manager, Event -coordinator для рекламных агентств и отделов маркетинга.
- Опыт формирования команды "под ключ" в компании по производству светодиодной продукции.
- Участник международного проекта NovaTerra: Coach Training & Corporate Development , развитие в России.
- Создатель программы "Законы конфликта"
- Опыт педагогической деятельности, более 20 лет

«Четвертая промышленная революция» по Клаусу Швабу.

1-я: вторая половина 18 века. Появление паровых машин. Переход от ручного труда к машинному.

2-я: Освоение электричества. Развитием массового конвейерного производства.

3-я: Цифровая: вторая половине 20 века. Создание цифровых компьютеров, эволюция информационных технологий.

«Четвертая промышленная революция» по Клаусу Швабу.

4-я : Внедрении киберфизических систем в производство. Развитие облачных технологий.

Стираются границы между физическими, цифровыми и биологическими сферами.

Облачные технологии, Big Data, краудсорсинг, биотехнологии, беспилотные автомобили и медицина, основанная на 3D-печати. В мире финансов это - криптовалюты Bitcoin и технологии Blockchain.

«Четвертая промышленная революция» по Клаусу Швабу.

Признаки:

1. Рост потребительских ожиданий.
2. Улучшение качества товаров .
3. Групповые инновации.
4. Появление новых форм организаций.

Компетенции, которые будут востребованы в новых условиях.

1. Умение решать сложные задачи.
2. Критическое мышление.
3. Креативность.
4. Управление людьми.
5. Умение работать в команде.
6. Эмоциональный интеллект.
7. Принятие решений.
8. Клиентоориентированность.
9. Умение вести переговоры.
10. Гибкость.

Источник: World Economic Forum

Понятие «карьера»

Карьера – (от итал. «*carriera*» – бег, жизненный путь, поприще).

- 1) Продвижение в какой-либо сфере деятельности
- 2) Достижение известности, славы, выгоды
- 3) Обозначение рода занятий профессии (напр., карьера учителя)

Понятие «карьера»

Карьера – последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни.

Super D.E., 1983

Концепции развития карьеры:

Традиционна

Я

- 50-е годы 20 века.
- Линейно-последовательное продвижение от низших и высшим должностным позициям в одной организации.
- Карьерная лестница – обобщенная для всех.
- Одна жизнь – одна карьера.
- Стадии карьеры определяются по биологическому возрасту (15 – 65 лет)
- Управление карьерой определяется организацией на плановой основе.
- Критерий успешности – материальный достаток, социальный статус.
- Циклы переобучения – 3-4 года.

Поливариативна

Я

- 90-е годы 20 века
- Включает и пики и спады, и временных возврат на предыдущий уровень, и смену одного вида деятельности другим.
- Смена 5-6 карьер в различных областях деятельности.
- Уникальный путь каждого работника.
- От работников, претендующих на успешность, требуется обладать метаумениями.
- Стадии карьеры определяются по карьерному возрасту, когда 5-7 лет работы по специальности может быть достаточно, карьера как совокупность карьерных циклов.
- Управление карьерой осуществляет человек.
- Критерий успешности – «психологический успех», субъективное осознание собственной успешности.
- Циклы переобучения – от 7 до 16 лет.

Жизненный цикл организации и подходы к управлению персоналом

1 этап. СОЗДАНИЕ

- Этап предпринимательства. Основная задача – выжить, занять свою нишу
- Особенности: нечеткие цели, высокие творческие возможности.

2 этап. НЕОПРЕДЕ ЛЕННОСТЬ

- Этап роста компании. Основная задача – рост бизнеса.
- Особенности: неформальное общение, не стабильная структура, высокие обязательства.

3 этап. ЗРЕЛОСТЬ

- Этап формализации и укрепления. (Формализация правил, стабилизация структуры, упор на эффективность).
- Этап укрепления структуры. (Усложнение структуры, децентрализация, диверсификация рынков и бизнеса).

4 этап. УПАДОК

- Высокая текучесть кадров, возрастание конфликтов.

Типология карьерных систем по Дж. Сонненфилду

Модель «Академия»

Личный вклад имеет первостепенное значение для вознаграждения и повышения по службе. Эта система характеризуется стабильностью и низкой текучестью кадров, многие сотрудники работают в организации до пенсии. Упор делается на развитие, на проведение конкурсов на замещение освободившихся мест и создания препятствий для ухода из организации.

Модель «Клуб»

Упор делается на внутренний рынок труда, продвижение происходит на основе преданности, длительного срока службы, старшинства и равенства, а не на основе личного вклада.

Типология карьерных систем по Дж. Сонненфилду

Модель «Бейсбольная команда»

Организации используют внешние источники рабочей силы для заполнения вакансий всех уровней людьми, способными принести наибольшую пользу организации. Упор делается на набор кандидатов для поддержания уровня обеспеченности кадрами. Работников идентифицируют с профессией, а не с организацией, где они работают.

Модель «Крепость»

Эти организации озабочены своим выживанием и не могут позволить себе беспокоиться о вознаграждении или продвижении отдельных сотрудников. Часто из внешних источников набирают универсалов.

Этапы развития карьеры (по Гринхаусу и Каллану)

ЭТАП 1. Выбор профессии, подготовка к работе.

- Возраст : с 15 до 25, повторяется у тех, кто желает сменить карьеру.
- Создание представления о себе, как о работнике.
- Трудность – непонимание себя, ограничения выбора.

ЭТАП 2. Поступление на работу в организацию.

- Возраст с 18 до 25 лет.
- Большинство возвращаются на этот этап.
- Проблемы точности информации.
- Необходимость нахождения баланса между работой и внерабочей активностью.
- Наибольшая частота увольнений.

ЭТАП 3. Упрочение позиций и достижения (ранняя карьера).

- Возраст 25-45 лет.
- Активный процесс целеполагания и реализации карьерных планов.
- Значим доступ к возможностям карьеры.

ЭТАП 4. Середина карьеры (средняя карьера)

- Возраст – 40-55 лет.
- Переоценка карьеры и ценностей жизни.
- Задача поддержания продуктивности, «карьерные плато».

ЭТАП 5. Завершение карьеры (поздняя карьера).

- Возраст 55-65.
- Стремление избежать ситуации «ненужности»
- Подготовка к пенсии.

Понятие «карьерного кризиса»

- Важный элемент профессионального становления личностного развития.
- Столкновение двух реальностей: внутренней (психологической) реальности человека и части объективной действительности, противоречащей его предыдущему опыту
- Цель – выявить противоречия между тем, кто человек есть на самом деле и кем бы хотел быть, что уже получил и хотел бы иметь
- Выбор, который человек должен сделать между альтернативными вариантами.

Карьерные кризисы молодых специалистов

Проблемы

Характеристика проблемы

Перестройка «школьник-студент»

Смена социальных ролей и требований. Может быть нарушена социальная адаптация, может демонстрироваться отклоняющееся поведение.

«А кто собственно выбрал эту профессию?»

Начинает осознаваться важность самостоятельного выбора профессии, возможна активация внутреннего сопротивления.

«А тому ли меня учат?»

Сопоставляются требования внешней среды, рынка труда и получаемых знаний. Выявляется несогласованность.

«Какую специализацию выбрать»

Как специализироваться, чтобы не остаться без работы на рынке труда.

«Какова моя профессиональная ниша?»

Вопросы позиционирования: Что хочу? Что могу?

Страхи перед реальной деятельностью.

Тревожность в связи с очередной сменой ролей – Студент – специалист. Страх выхода на рынок.

Карьерные кризисы середины карьеры. «Карьерное плато»

- КП – точка, в которой чья-либо карьера достигает наивысшей отметки и существует малая вероятность дальнейшего роста/неопределенность по поводу дальнейшей карьерной росли.
- Обычно говорят это о сотрудниках, занимающих должность от 5 до 7 лет. Люди могут достигнуть карьерного плато в любой момент, когда они больше не ожидают продвижение на вышестоящую должность.
- На самом деле некоторые люди удовлетворены, оставаясь на текущей должности продолжительное время, считая более комфортным и удовлетворительным статус «уважаемого человека».
- Все больше людей достигают карьерного плато раньше, чем ожидали.
- Смещение баланса: от ролей организационных к ролям личным.

Инструменты:

- Горизонтальные перемещения.
- Расширение содержания работ.
- Предложения стать наставником.
- Индивидуальный коучинг/консультирование.
- Настройка более гибких систем вознаграждения.
- Поиск хобби.
- Тренинги навыков.
- Участие с социальных проектах.
- Перерыв в карьере.
- Годичный отпуск.

Кризис завершающего этапа карьеры

Планирование преемственности.

Барьеры:

- Недостаточное внимание к личностному развитию сотрудников в период реорганизации, затрагивающей систему взаимодействий и управления.
- Стереотип руководства, что вклад в развитие работников на заключительной стадии слишком дорого обходится фирме и не оправдывает себя.
- Уверенность руководства компании в том, что более старшие сотрудники организации недостаточно гибки и труднообучаемы.

Инструменты:

- Развитие и расширение содержания работы.
- Горизонтальные передвижения.
- Внештатная работа.
- Гибкие системы организации труда.
- Разделение должностей.
- Профессиональная переподготовка и отсутствие дискриминации по возрасту.
- Работа неполный рабочий день.
- Работы на добровольной основе.
- Организация досуга.
- Консультации с целью подготовки к отставке.
- Прием на работу консультантом.

Чем могут помочь организации в развитии карьеры?

- Поиском путей развития карьеры, оказав ему поддержку в проведении самодиагностики и предоставления информации об организации.
- Определением целей карьеры, обеспечив получение им четкого представления о том, какие возможности имеются в бизнесе.
- Выбором стратегии и планирования действий, предоставив ему информацию о том, что реально можно осуществить в организации.
- Обеспечением обратной связи, то есть честной оценкой качества его работы и потенциала для развития карьеры.

Методика Э.Шейна «Якоря карьеры»

- Карьерный якорь – это индивидуальное профессиональное самовосприятие, основанное на восприятии своих талантов, способностей, ценностей, потребностей и мотивов.
- Руководитель может идентифицировать источники мотивации без дополнительного тестирования или опросов.
- Руководитель должен задействовать такие стратегии мотивации, которые отражают общую тенденцию.

Профессиональная компетентность/Технико-функциональный якорь.

- Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ и т. д.). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, он бывает особенно счастлив, когда достигает успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Одновременно такой человек ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений.

Профессиональная компетентность

- Основная потребность – быть лучшим в какой-либо области.
- Такого сотрудника хорошо мотивируют новые задачи и возможность профессиональной реализации. Предложите ему день за днем решать типовые задачи и он от вас быстро уйдет. Подобная мотивация хорошо работает в проектной деятельности и плохо там, где требуется поддержка процессов.

Менеджмент/Общее руководство

- В данном случае первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия: финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами.

Менеджмент/Общее руководство

- Основная потребность – управлять другими людьми.
- Основная мотивация - получить еще больше возможностей для управления и более крупные проекты, т. е. это путь карьерного роста. В небольшой компании возможности для роста сотрудников заканчиваются очень быстро. Малый бизнес подобного сотрудника будет интересовать на очень небольшом этапе карьеры — как возможность получить красивую строчку в резюме.

Автономия/Самостоятельность и независимость.

- Первичная забота личности с такой ориентацией — освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярко выражена потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда). Конечно, каждый человек в некоторой степени нуждается в автономии, однако если такая ориентация выражена сильно, то личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей ради сохранения своей независимости. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

Автономия/Самостоятельность и независимость.

- Основная потребность – ощущать себя свободным и независимым.
- Мотивирует – возможность самостоятельно принимать решения, работать по своим правилам и в своем темпе.

Чувство безопасности и стабильность

- Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают 2 типа стабильности — стабильность места работы и стабильность места жительства. Стабильность места работы подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок службы, имеет хорошую репутацию (не увольняет рабочих), заботится о своих работниках после увольнения и платит большие пенсии, выглядит более надежной в своей отрасли. Человек с такой ориентацией — его часто называют «человеком организации» — перекладывает на нанимателя ответственность за управление своей карьерой. Он поедет куда угодно, если того потребует компания. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регионом, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом, и меняет работу или организацию только тогда, когда это может предотвратить его «срывание с места». Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу и жизнь, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и временными неудобствами, даже в случае открывающихся возможностей роста.

Чувство безопасности и стабильность

- Основная потребность – потребность в карьере, которая обеспечивает длительную стабильность и надежность.
- Основная мотивация - тщательное выполнение компаниями обещаний — своевременные выплаты зарплаты, социальные пособия. В кризисные периоды — покидают компанию первыми.

Предпринимательская жилка

- Человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, он хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою марку, свое дело, свое финансовое богатство. Причем это не всегда творческий человек, для него главное — создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого, вложить туда душу. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала он будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

Предпринимательская жилка

- Основная потребность – создавать собственное предприятие.
- Основная мотивация - возможность рисковать и участвовать в новых проектах. Впрочем, если ваша компания предоставляет сотрудникам возможность участвовать в «приключениях» - вполне возможно, что такие сотрудники долго останутся с вами.

Служение /Стремление быть полезным и преданным делу

- Основными ценностями при данной ориентации являются: «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией имеет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продуктов или товаров, защиты прав потребителей.

Служение /Стремление быть полезным и преданным делу

- Основная потребность - потребность выразить преданность любимому делу через профессиональную карьеру;
- Основная мотивация – возможность учить и помогать. Они идеально осуществляют сервисное обслуживание и техническую поддержку. Если ценности компании совпадают с их личностными ценностями, то они будут преданными компании на долгие годы.

Вызов/Испытание сил в чистом виде

- Основные ценности при карьерной ориентации данного типа — конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы бросать вызов. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции выигрыша/проигрыша. Процесс борьбы и победа для человека важнее, чем конкретная область деятельности или квалификация. Например, торговый агент может рассматривать каждый контракт с покупателем как игру, которую надо выиграть. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность, и если все идет слишком просто, им становится скучно.

Вызов/Испытание сил в чистом виде

- Основная потребность – преодолевать непреодолимые препятствия.
- Основная потребность - создание чего-то нового и невозможного, чего-то, чем можно гордиться.

Стиль жизни/Интеграция стилей жизни

- Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом (где живет, как совершенствуется), чем конкретную работу, карьеру или организацию.
- Основная потребность – жить в балансе.
- Основной мотив - возможность работать с гибким графиком, возможность работать на результат, а не на время. Если выполнив план, он сможет уйти раньше, то будьте уверены, что на одноклассников и другие офисные развлечения он тратить время не будет. Ну и кроме того, в компании, которая создаст ему идеальные условия для работы он останется надолго — ему нет разницы, где отбывать трудовую повинность.

Модель социального поведения SCARF (Дэвид Рок)

- Статус (Status) - важность для других
- Определенность (Certainty) – уверенность в своем будущем.
- Автономия (Autonomy) – чувство контроля над событиями. Возможность выбора.
- Связанность (Relatedness) – ощущение безопасности в мире, дружеские, а не враждебные отношения.
- Справедливость (Fairness) – восприятие равнозначности обмена

Теория поколений Уильяма Штрауса (англ. William Strauss) и Нила Хоува (англ. Neil Howe)

| Года рождения «базовых» поколений: | | Года рождения «пограничных» поколений: | |
|------------------------------------|---------------|----------------------------------------|----------------|
| GI | 1903-1918(19) | GI-Молчаливое | 1919-1926 |
| Молчаливое | 1927-1939 | Молчаливое-Беби-Бумеры | 1940-1946 |
| Беби-Бумеры | 1947-1959 | Беби-Бумеры-X | 1960-1967(68). |
| X | 1968(69)-1980 | X-Y(Миллениум) | 1981-1987 |
| Y (миллениум) | 1988-1999 | Y(Миллениум)-Z | 2000-2005(6). |
| Z | 2007(6)- 2019 | | |

Теория поколений Уильяма Штрауса (англ. William Strauss) и Нила Хоува (англ. Neil Howe)

- Поколение Y, которое также называют сетевым поколением или поколением миллениалов, родились примерно с 1985 по 1995 год. Характерной особенностью этого поколения можно назвать широкое распространение Интернета, поп-культуры, мобильной связи в период их взросления, что оказало большое влияние на их ценности и установки. Игреки привыкли постоянно находиться на связи, для них важна коммуникация, сотрудничество, кооперация. Они не готовы провести всю жизнь на одном месте, стремятся к разнообразию работы, поэтому готовы к обучению и переобучению в течение жизни. Игреки характеризуются большей гибкостью, они быстро подстраиваются под изменяющиеся условия, но, в то же время, меняют условия сами, они готовы диктовать свои правила, если видят, что это принесет большую пользу и повысит эффективность.
- Существуют и другие точки зрения, некоторые утверждают, что игреки привыкли потреблять: информацию, поп-культуру, продукцию. Они не стремятся к тому, чтобы начинать работать, не хотят взрослеть, для них характерна «концепция вечной молодости» и постоянный нарциссизм[4].

Теория поколений Уильяма Штрауса (англ. William Strauss) и Нила Хоува (англ. Neil Howe)

- Поколение Z – это люди, родившиеся в период с 1995 по 2010. Сейчас представители этого поколения еще не вышли на рынок труда, поэтому пока сложно говорить об их трудовых установках и ценностях, однако можно отметить некоторые характерные особенности. Представители поколения Z выросли в окружении современных технологий, они менее коммуникабельны, чем предыдущее поколение, более ориентированы на себя, собственный мир. Из-за этого некоторые ученые называют данное поколение “Generation MeMeMe”, подчеркивая их ориентированность на собственные мысли и чувства, а не на других людей. Из-за развития электронных технологий зеты привыкли к визуальному восприятию информации. Это дает возможность предполагать, что с течением времени на рынке появятся новые способы обучения и новые технологии работы, которые принесут представители поколения Z.
- Еще раз отметим, что границы поколений являются условными, так, например, человек, родившийся в 1995 году, будет ближе к тому, кто родился в 1994, то есть представителю другого поколения, чем к тому, кто родился в 2005 – представителю своего поколения. Поэтому ученые отмечают, что границы рассчитываются с допущением +/- 3 года, и для людей, находящихся на стыке поколений, зачастую характерны особенности и тех, и других.

Стадии обучения по Дэвиду Колбу

Конкретный опыт

Активное
экспериментировани
е(проектирование)

Отраженное
наблюдение
(анализ)

Абстрактная
концептуализация
(обобщение)

Конкретный практический опыт.

Человек проживает опыт, записывает информацию, которую обнаружил.

Это фаза восприятия, фаза схватывания.

Рефлексивное наблюдение.

Сравнивает его с предыдущими ситуациями и стремится извлечь смысл.

Абстрактная концептуализация.

Теоретическое осмысление, разработка понятий, которые используют

для анализа полученного опыта.

Проектирование (активное экспериментирование).

Формирование и проверка гипотез. Переход к опыту.

Лекция 2.

5 секретов устройства на работу.

Ресурсы для поиска работы.

- 1. HH.ru
- 2. Superjob.ru
- 3. Mediajobs.ru
- 4. LinkedIn.com

Резюме как презентация опыта. На что смотрит рекрутер или HR-менеджер.

- 1. Насколько опыт соответствует требованиям.
- 2. Качество информации (аккуратность, достоверность, отсутствие пропусков в резюме и Copy past).
- 3. Структурированность текста.
- 4. Наличие фактической информации.

Идеальное резюме.

Директор по продажам

Город:

Дата рождения:

Семейное положение:

**Ожидаемый уровень месячного
дохода:**

Образование:

Дополнительное образование:

Идеальное резюме.

- **03.2000 — настоящее время - Procter & Gamble, Москва**
- 09.2015 — настоящее время
- **Должность:** +++ (Руководитель направления)
- Обязанности:
- Развитие фармацевтического канала России, команду из 17 менеджеров и детейлинг-агентство.
- Прямая ответственность за команду из 14 менеджеров и розничные сети № 5, № 7 и № 11 в России с общим оборотом более 650 млн. руб. в месяц.
-
- Основные достижения:
- Лично лидировал годовые переговоры со всеми тремя сетями и, как результат, выполнил/перевыполнил годовой план продаж 4 года подряд.
- Несмотря на напряженность в отношениях с самой крупной из сетей, выполнил все без исключения квартальные планы продаж в течение всего назначения.
- Вырастил долю P&G в более чем 80% ключевых категорий во всех трех сетях.
- Разработал и внедрил эффективную схему покрытия магазинов 3-х сетей благодаря оптимизации ресурсов в регионах, основанной на принципе окупаемости.
- Благодаря подходу win-win и соответствующему уровню сотрудничества, добился повышения изначального статуса сети № 5 до уровня сети № 3 к концу работы на данном назначении.

Идеальное резюме.

- Обязанности:
- Прямая ответственность за команду из 38 менеджеров и эксклюзивного дистрибьютора № 1 в Восточной Европе / № 2 в мире с 10 филиалами и более 1000 сотрудниками, занятыми в бизнесе P&G, расположенными в 10 российских регионах, включая высоко конкурентный рынок Санкт-Петербурга. Прямая ответственность за объем продаж более 600 млн. руб. в месяц во всех каналах продаж на территории от Калининградской области до Республики Коми; ответственность за покрытие магазинов ключевых национальных сетей на Северо-западе.

Идеальное резюме.

- Основные достижения:
- Лично руководил процессом консолидации дистрибьюторов на территории Ярославской и Костромской областей, который были переданы Северо-западу в феврале 2009 г.
- Продолжил фокусироваться на развитии людей, повысив 13 менеджеров на уровень 2 и 1 менеджера на уровень 3, а также переведя 4 менеджеров в отдел Торгового Маркетинга; благодаря оптимизации организационного дизайна, удержал 100% сотрудников Северо-запада, несмотря на экономический кризис.
- Последовательно отвечал ожиданиям компании по объему продаж в кризисный 2008/09 год, добиваясь индексов роста регулярно выше России, включая два рекордных месяца – декабрь 2008 г. и февраль 2009 г.

Идеальное резюме.

- Основные достижения:
- С ноября 2008 г. по февраль 2012 г. вырастил корпоративную долю P&G в традиционной торговле на 7 пунктов, с 35% до 42%.
- Объем продаж достиг индекса 108 к прошлому году на территории Северо-запада и индекса 105 к плану «максимум» 2010/11 финансового года, благодаря чему регион Северо-запад во второй раз подряд стал Командой года.
- Объем продаж достиг индекса 107 к прошлому году на территории Северо-запада и индекса 102 к плану «максимум» 2009/10 финансового года, опередив Россию на 7 пунктов, благодаря чему регион Северо-запад стал Командой года.
- Принял ответственность за два региона – Урал и Северо-запад – на время переходного периода, с ноября 2008 г. по январь 2009 г., управляя командой из 74 менеджеров P&G и 4 эксклюзивными дистрибьюторами с общим объемом 1,5 млрд. руб. в месяц.

Резюме с минимальным опытом.

- Стажировки:
- 2016 - Бордо, Франция, университет Бордо, тематика: reversible photochemistry of n-acene based nanostructures
- 2013 - Щелково, Россия, стажировка в научно-технологическом отделе Щелково-Агрохим
- 2012 - Йена, Германия, Йенский университет, тематика: синтез биологически активных соединений
-
- Участие в бизнес-кейс чемпионатах:
- 2013 - Cup Moscow, High Quality Analysis Award 15%
- 2013 - Cup Russia, High Quality Analysis Award 25%
- 2012 - Rosatom Management Challenge - 1ое место
-
- Волонтёрская деятельность:
- 2013 - IAFF World Championships, волонтёр допинг-контроля
- 2013 - Универсиада Казань-2013, волонтёр-переводчик
- 2012 - 2014 - Битцевский парк, волонтёр

Почти идеальное резюме 2.

- **Должность:** Управляющий Директор бизнес-подразделения Ferrosan (период интеграции)
- Руководство рынками России и Казахстана; ответственный за P&L региона
- Достижения периода:
- Успешная интеграция бизнеса Ferrosan к концу 2012 года.
- Внедрение политик и процедур Pfizer.
- Выполнение бизнес-задач и перевыполнение финансовых планов организации на рынках региона ответственности.
- Оборот региона Россия-Казахстан \$100+ млн.
- Россия - рынок №1 по темпам роста к концу 2012 года.

Виды интервью:

1. Биографическое интервью.

Соискатель рассказывает о своем профессиональном опыте. Задаются вопросы об образовании, основных навыках и умениях.

2. Ситуационное (кейсовое интервью)

Предлагается решить ситуационные задачи. Проверяется способ мышления и возможность поиск решения задач.

Поведенческое интервью по Технологии STAR

- Situation (Ситуация)
- Task (Задача)
- Action (Действие)
- Result (Результат)

Основные элементы технологии проведения поведенческого интервью.

Ситуация/Проблема

Интервьюеру необходимо выяснить следующие факты:

Какой была роль (обязанности) у кандидата ?

Когда именно эта ситуация имела место?

Какая задача стояла перед ним?

В какие сроки надо было ее выполнить?

В чем была проблема, что было самым сложным?

Кто был вовлечен в эту ситуацию?

Что предшествовало этой ситуации, контекст (обстоятельства)

Основные элементы технологии проведения поведенческого интервью.

Поведение/Действие

Интервьюеру необходимо выяснить следующие факты:

Каким было поведение интервьюируемого в этой конкретной ситуации ?

Что, как и в какой последовательности он сделал?

Основные элементы технологии проведения поведенческого интервью.

Результат

Интервьюеру необходимо выяснить следующие факты:

Как завершилась ситуация?

Каков был результат?

Каковы формальные (количественные) показатели эффективности поведения (действий)?

Какой была качественная оценка эффективности поведения (действий)?

Основные элементы технологии проведения поведенческого интервью.

Интервьюер

- Формулирует вопросы в прошедшем времени
- Не задает гипотетические вопросы (как обычно..., как бы Вы...)

Интервьюируемый

- Рассказывает о ситуации в прошедшем времени
- Описывает реальную ситуацию, с которой столкнулся в прошлом (а не говорит «обычно», «как правило», «иногда», «по моему мнению», «мне кажется»)?
- Рассказывает от первого лица, т.е. говорит «Я» (а не «мы», «нам», «наша команда»)

Прямые вопросы.

«Прямой» вопрос относится к наиболее часто применяемым техникам.

Интервьюер просит привести конкретный пример ситуации, когда кандидат проявил определенную компетенцию.

Пример:

«Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось принимать ответственное решение».

- Вопрос может содержать «прямое» название характеристики (компетенции), либо ее описание

Что такое компетенция.

Компетенция – это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения работы

- Проявляется в поведении в виде определенных
- действий и поступков
- Это то, что можно увидеть и оценить
- Это не одна поведенческая характеристика, а
- группа характеристик
- Позволяет понять, КАК и ПОЧЕМУ человек
- успешен в той или иной сфере

Интервью по компетенциям.

Интервью по компетенциям – это структурированная серия вопросов, предназначенных для получения реальных поведенческих примеров ситуаций, в которых кандидат продемонстрировал нужное качество

Цель интервью – определить соответствие уровня развития компетенций кандидата тому уровню, который необходим для успешного выполнения работы.

Компетенция: Стремление к достижению высоких результатов. Поведенческие индикаторы.

Описание компетенции: Стремится достигнуть высоких результатов. Знает и называет свои успехи. С энтузиазмом берется за дело. Берет ответственность за результат.

Индикаторы:

1. Прилагает усилия для своего развития.
2. Ставит перед собой смелые цели. Приводит убедительные примеры
3. (работа, учеба, взаимоотношения) достижения поставленной цели.
4. Четко и структурировано рассказывает о том, как была поставлена
5. цель, какие ресурсы для этого потребовались, какой результат был
6. достигнут.
7. Рассказывая о достижениях, приводит конкретные цифры и показатели.
8. Эффективно распоряжается рабочим временем, ставит четкие сроки.
9. Нацелен на повышение личной эффективности.
10. Берет на себя личную ответственность за достижение результата.
11. Приводит примеры преодоления трудностей, поиска новых решений.

Исследование мотивации.

- Расскажите о том периоде в Вашей профессиональной биографии, когда Вы были в наибольшей степени удовлетворены Вашей работой.
- Что Вам тогда нравилось в работе
- больше всего ?
- Почему?

Критические ошибки на собеседовании:

1. Неподготовленность.

Собеседование – продажа своей «экспертности». Нужно знать потребности клиента.

2. Закрытость.

3. Негативные высказывания относительно прошлого работодателя, коллег.

Лекция 3

А если собственный бизнес?

Типы ролей в бизнесе.

1. Наемный сотрудник.
2. Эксперт.
3. Организатор (менеджер/бизнесмен).
4. Предприниматель.
5. Инвестор.

Типы командных ролей по Белбину

Доктору психологических наук Рэймонду Мередиту Белбину (Великобритания) удалось выделить и идентифицировать в общей сложности восемь ролей, которые могут взять на себя члены команды. В течение семи лет он с коллегами формулировал свои гипотезы, тестировал их, отвергал, пересматривал и вновь тестировал, пока не смог получить внушительное исследование анатомии команды, которое подтверждалось необычайно большим объемом экспериментальных данных.

Реализатор

Характеристика. Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности, и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

Функциональность. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Координатор

Характеристика. Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный, уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

Функциональность. Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

Творец

Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой достижений. Обычно это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

Функциональность. Они обычно становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимое изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Генератор идей.

Характеристика. Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами, сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто из идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

Функциональность. Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контрпродуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Исследователь.

Характеристика. Исследователи – часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами гениальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

Функциональность. Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Эксперт

Характеристика. Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Эксперты редко ошибаются.

Функциональность. Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Эта идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются, и, в конце концов, выигрывают.

Дипломат

Характеристика. Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

Функциональность. Роль Дипломатов состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и, поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того, чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу ни для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Исполнитель.

Характеристика. Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

Функциональность. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Аджайл, Скрам, Канбан.

- Новые формы организации командной работы.

А нужен ли бизнес?

- «Кошелек или жизнь?»
Вики Робин.

Партнерское соглашение.

«Партнерское соглашение: Как построить
совместный бизнес на надежной основе»

Д.Гейдж

В презентации использованы материалы карьерного консультанта Алены Лёвиной.

Благодарю за внимание.

Рекомендуемая литература:

1. Светлана Иванова. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час.
2. Эрик Рис. Бизнес с О.
3. Дона Маркова, Энджи Макартур. Коллективный разум.
4. Вики Робин. Кошелек или жизнь.
5. Д.Гейдж. Партнерское соглашение: Как построить совместный бизнес на надежной основе.

Контакты:

1. Электронная почта: linnna9@gmail.com
2. Телефон: 8 9255438280
3. <https://www.facebook.com/profile.php?id=10000133006230>