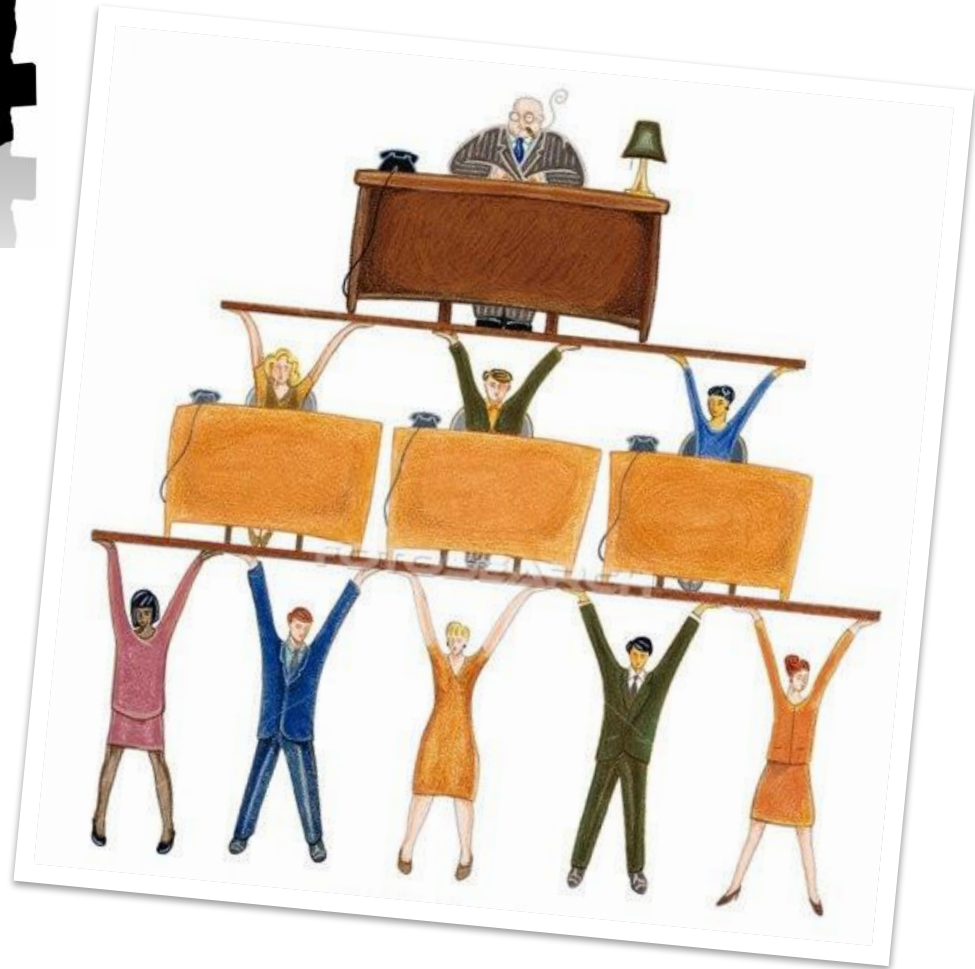
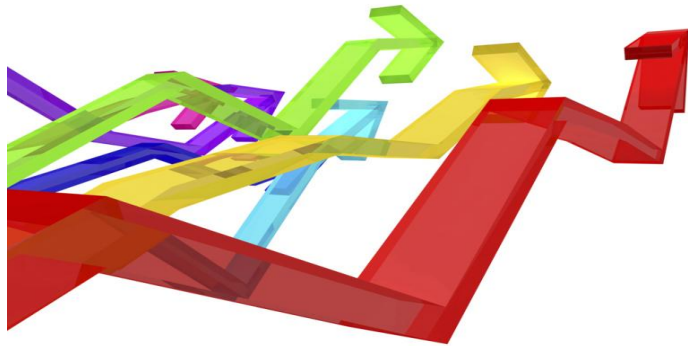


Тема 15.

Организационное развитие персонала



Понятие и виды карьеры



От латинского carrus – телега, повозка и итальянского carriera – бег, жизненный путь, поприще

Карьера – субъективно-осознанные суждения работника о своем трудовом будущем

Деловая карьера - продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, сопровождаемое получением больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег.



Деловая карьера

Внутриорганизационная

Межорганизационная

**Профессиональная
специализированная**

**Профессиональная
неспециализированная**

Вертикальная

Горизонтальная

Скрытая

Ступенчатая

Неспециализированная карьера характеризуется тем, что работник проходит разные этапы своей профессиональной деятельности в качестве специалиста, владеющего разными профессиями или специальностями.

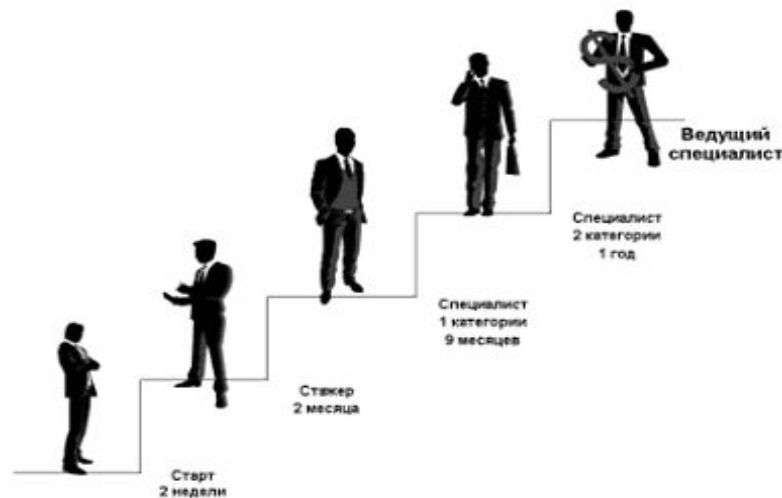
Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.



Карьера вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии

Горизонтальная карьера - углубление профессиональной специализации или перемещение на равную в иерархии должность с другим профессиональным профилем и с усложнением профессиональных задач прежнего профиля

Карьера ступенчатая – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Сначала горизонтальные перемещения сотрудника, затем вертикальное движение и вновь горизонтальные перемещения.



Скрытая (центростремительная) карьера - движение к ядру организации, приближение к руководству, например, получение доступа к источникам ключевой неформальной информации, доверительные отношения с руководством, выполнение поручений руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации, однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

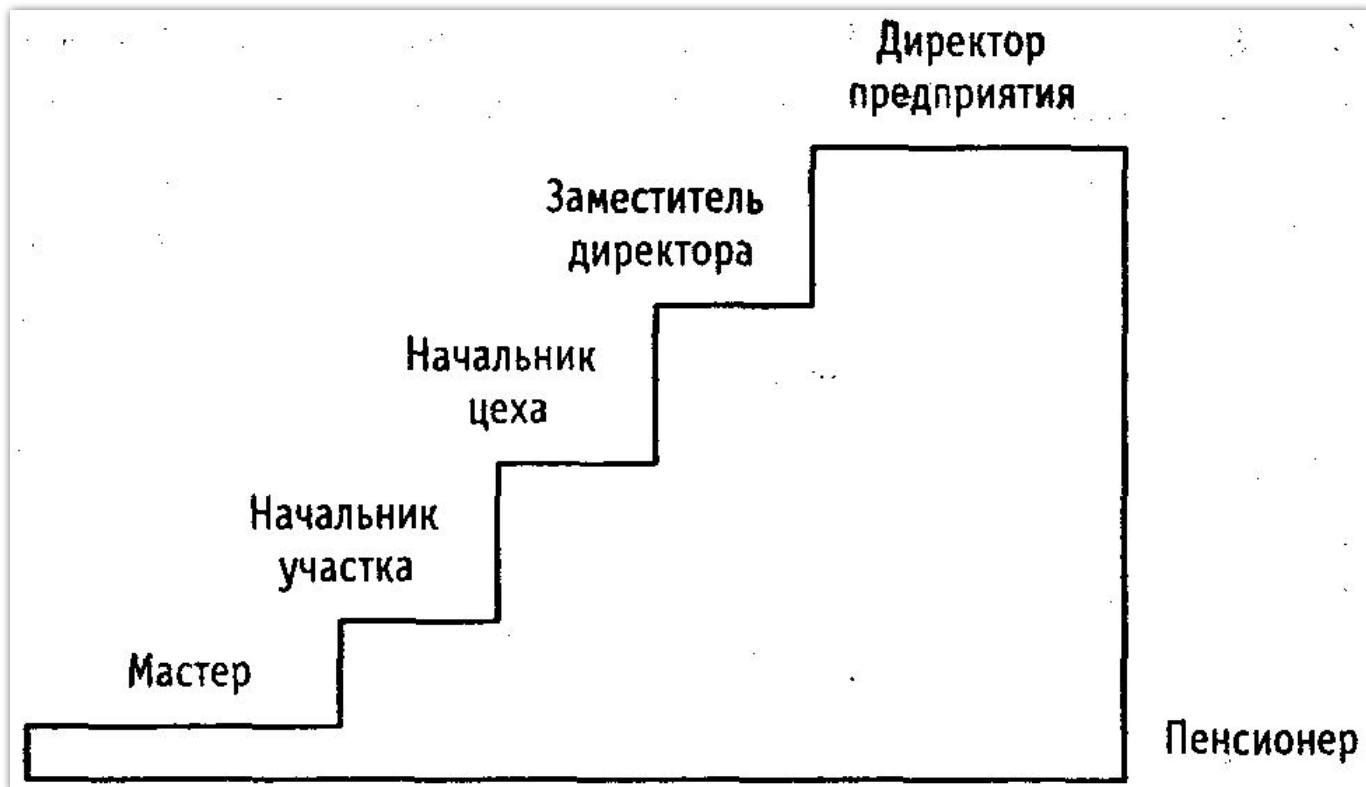


Этапы карьеры

Название этапа	Период	Характеристика
Предварительный	до 25 лет	Учеба в школе, среднее и высшее образование, испытания на разных работах
Становления	от 25 до 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя
Продвижения	от 30 до 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации
Сохранения	от 45 до 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи
Завершения	от 60 до 65 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии
Пенсионный	после 65 лет	Занятие новым видом деятельности

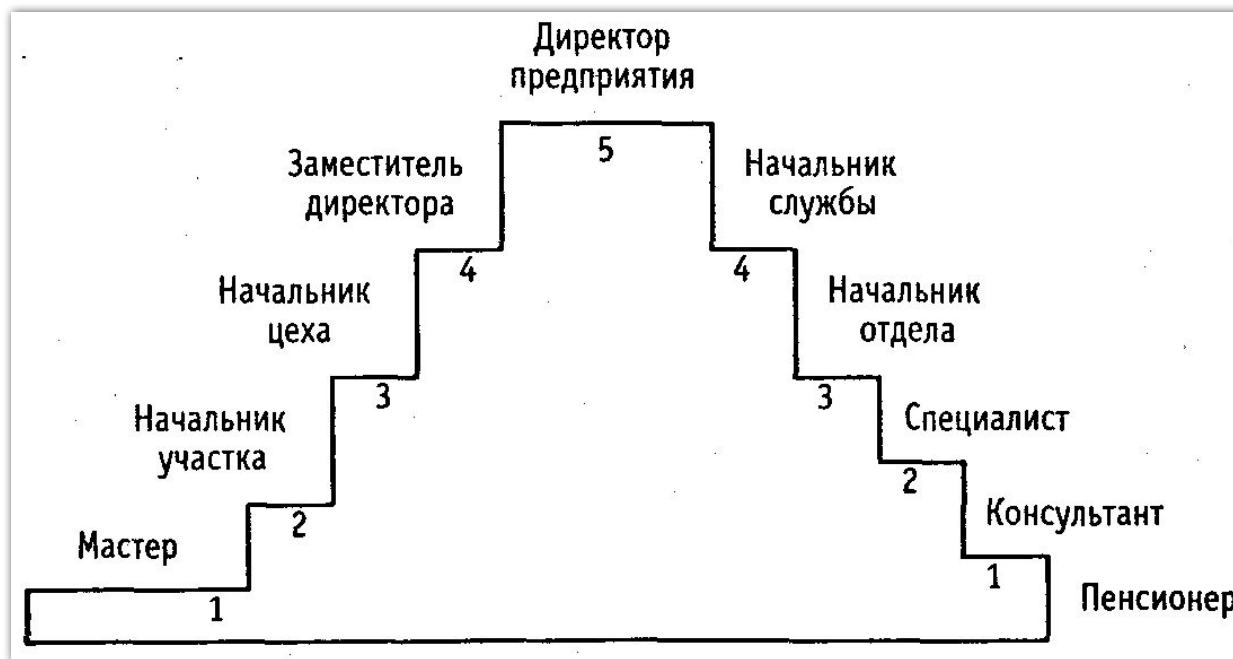
«Трамплин»

Последовательное построение вертикальной карьеры, занятие наиболее высокой должности для человека, на которой он пытается удержаться долгое время, и затем уход на пенсию («прыжок с трамплина»).



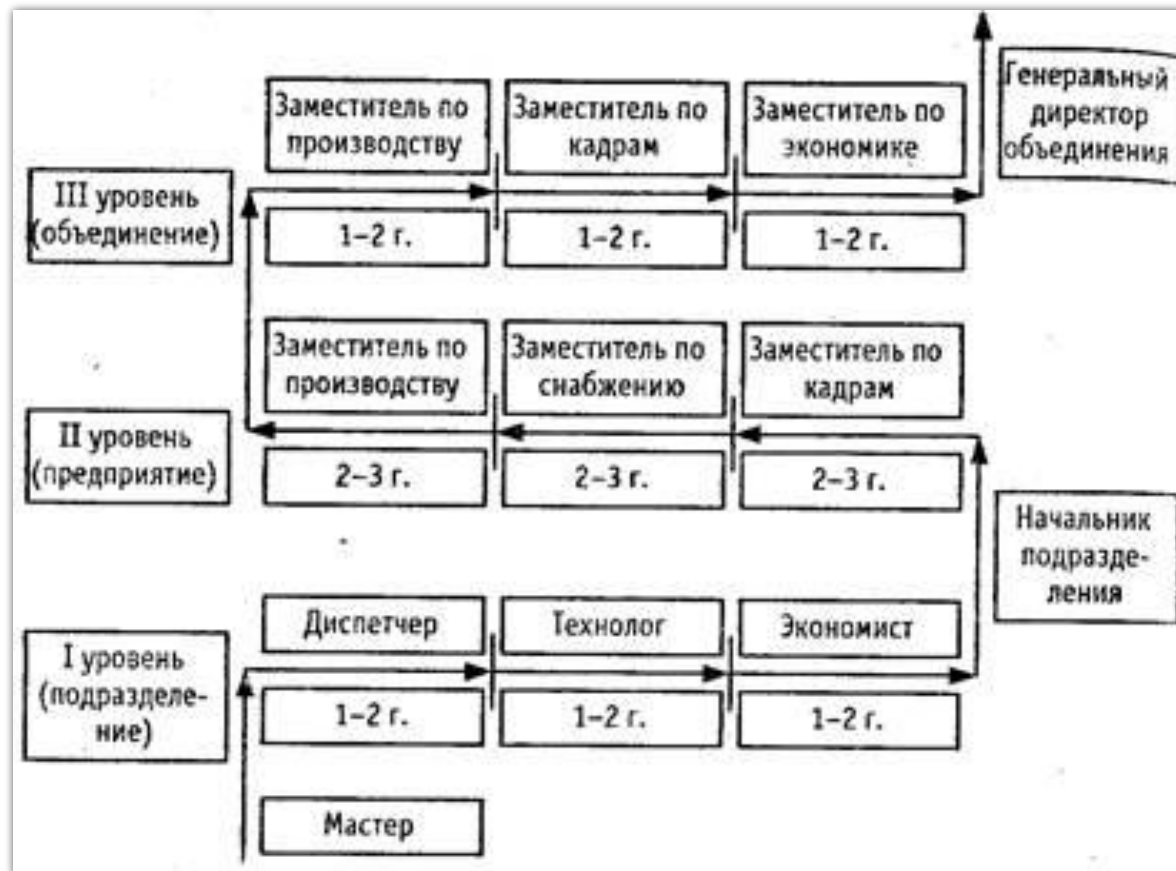
«Лестница»

На каждой стадии карьеры (ступени лестницы) сотрудник работает не более 5 лет, где учится и работает с полной отдачей. Переход на новую ступень сопровождается повышением квалификации и приобретением профессионального опыта. Пик карьеры приходится на этап наибольшего творческого потенциала и активности человека, после чего начинается планомерный спуск сотрудника по карьерной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом.



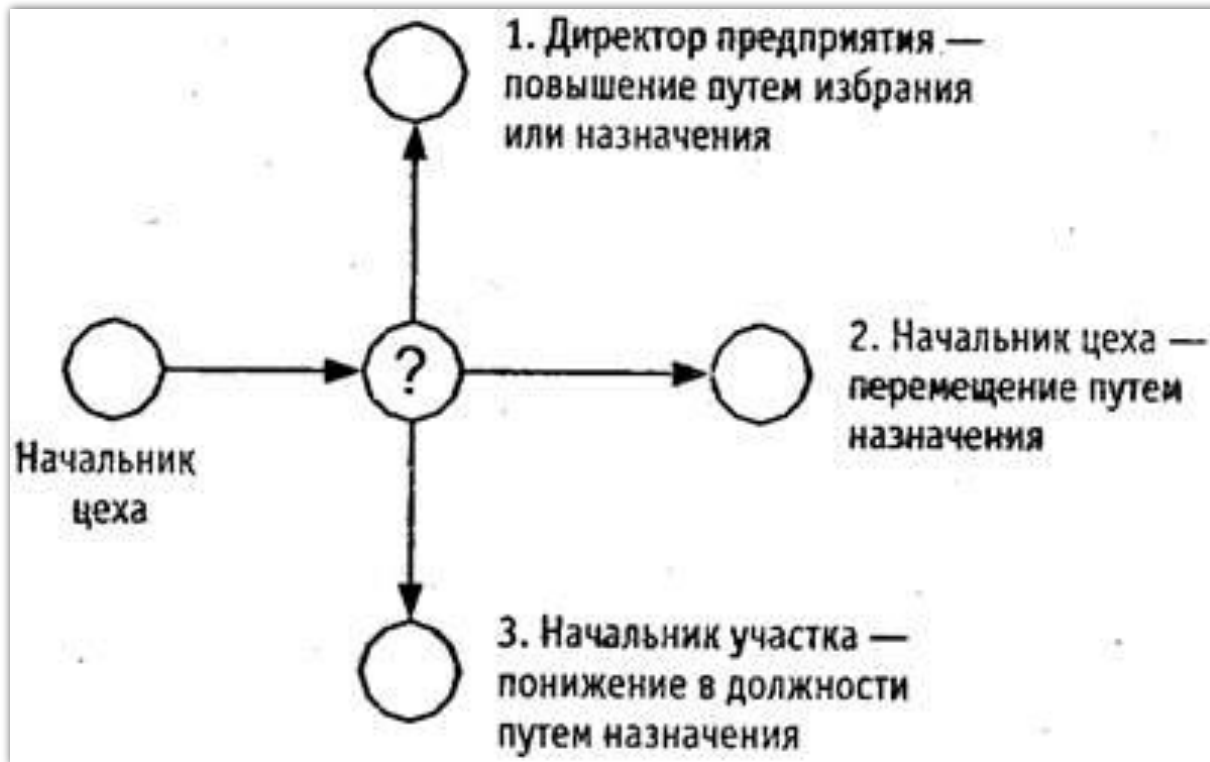
«Змея»

Горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, потом работник занимает более высокую должность на более высоком уровне. Основной смысл такой карьеры — изучение деятельности предприятия во всех аспектах.



«Перепутье»

Предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.





Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

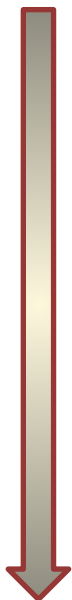


Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными:



высшая точка карьеры - высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации



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



длина карьеры - количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки

6 типов подхода к построению карьеры



Альпинист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний). Нормальный человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени, снизу доверху. Хороший профессионал, делает следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. О том, что ему необходимо, он скажет сам и добьется получения желаемого.

Иллюзионист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний). Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен больше использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер создавать видимость, предпочитает казаться в большей степени, чем быть. Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать.



Мастер (высокая самооценка, низкий уровень притязаний). Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная, насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх).

Муравей (низкая самооценка, низкий уровень притязаний). Вполне может быть хорошим профессионалом. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен.

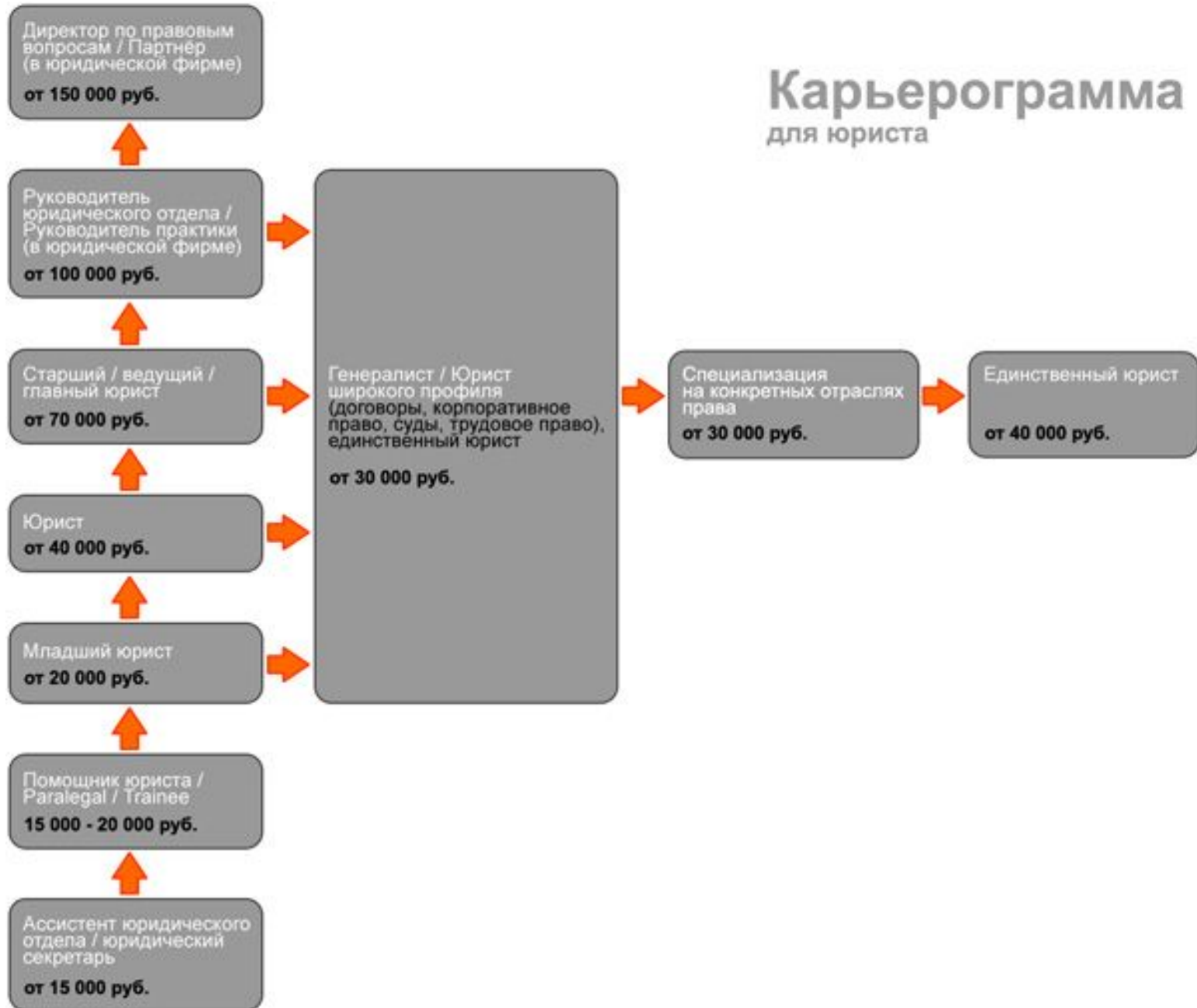


Коллекционер (низкая самооценка, высокий уровень притязаний). Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что хотел бы стать начальником.

Узурпатор (низкая самооценка, высокий уровень притязаний). Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самоедству ему мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее в компании, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто выходя за рамки собственных полномочий. Успешно работает в стабильной ситуации. В условиях нестабильности решения принимает хаотично.



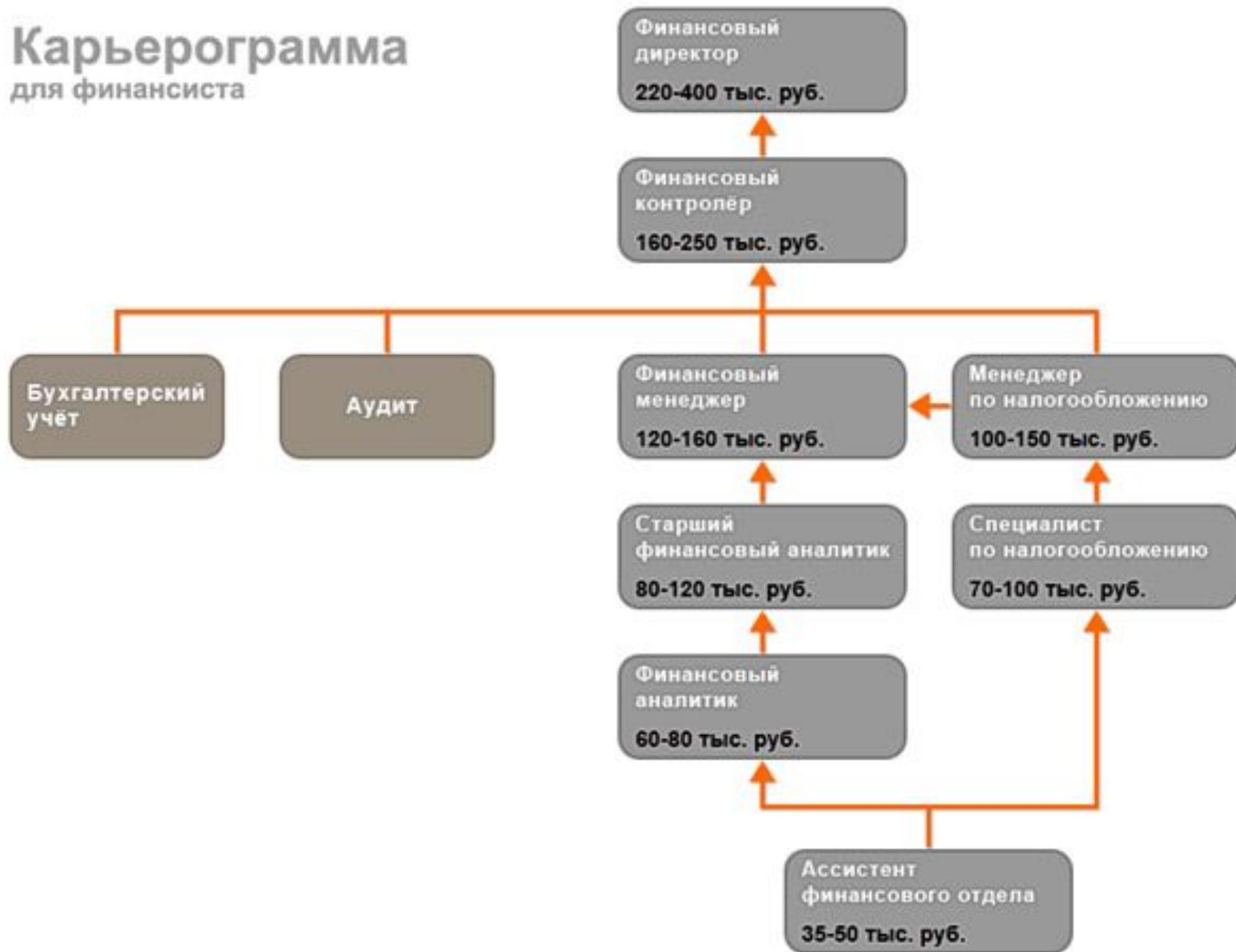
Карьерограмма для юриста



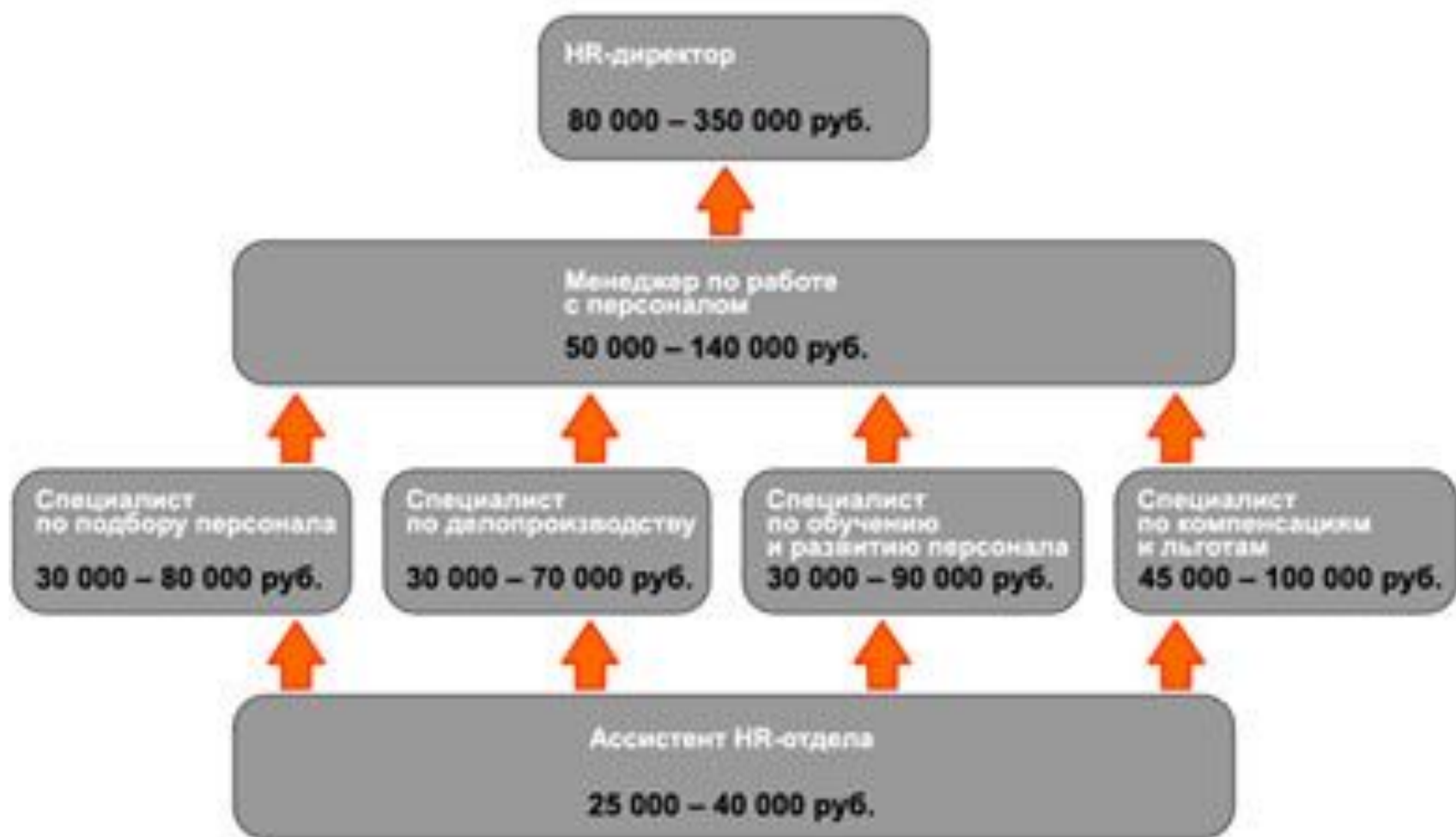
Карьерограмма для менеджера по продажам



Карьерограмма для финансиста



Карьерограмма для HR-специалиста



Практическая работа

- Задание:

Составьте личную карьерограмму