ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2

1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ 3

1.1 Определение, цели и задачи деловой карьеры 3

1.2 Классификация видов деловой карьеры 5

1.3 Этапы личной карьеры 8

2. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ И СИСТЕМА СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ 11

2.1 Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой 11

2.2 Специфика организации карьерного роста руководителей 16

2.3 Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице 20

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 23

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 25

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование основных сфер нашего общества, становление рыночной экономики вызвало широкую популярность и актуальность темы деловой карьеры в среде менеджеров, как важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата в трудовых коллективах, повышения производительности труда в организации, а так же ее конкурентоспособности.

В данной курсовой работе изложены основные теоретические вопросы построения деловой карьеры в организации. В работе подробно рассмотрены понятия карьеры и ее классификации, планирования карьеры работников и системы служебно-профессионального продвижения.

Управление деловой карьерой как предмет исследования представляет особый интерес для менеджеров, потому что планирование и контроль деловой карьеры является одной из важнейших задач управления персоналом. Карьера – предмет заинтересованности любого работника, которые надеются на практическую помощь своих руководителей в решении этого вопроса. Менеджеры всех уровней должны проявлять особое внимание к прогнозированию использования персонала в будущем и заранее планировать подготовку кадров, с целью своевременного представления кандидатов на вакантные места.

В связи с этим, я выделяю следующие задачи курсовой работы:

– определение возможных вариантов построения карьеры на основе основных потребностях работников и социально-экономических условий;

– выявление факторов, значимых в управлении деловой карьерой, перспективах служебного роста и возможности повышения квалификации;

– освещение преимуществ, которые может дать планирование карьеры, как мотивирующего фактора в трудовой деятельности.

1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ.

1.1 Определение, цели и задачи деловой карьеры

Обращение в последнее время к проблематике карьеры большого числа исследователей различных областей деятельности породило множество определений понятия «карьера».

Карьера – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. Карьера может рассматриваться как в узком, так и в широком смысле. В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой)». Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся.

В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, с его профессиональной жизнью. Карьера сотрудника в организации – это сумма двух слагаемых: желания сотрудника реализовать собственный профессиональный потенциал и заинтересованности компании в продвижении именно этого сотрудника. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника». Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

Личностный аспект предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека личности, раскрывает особенности видения карьеры ее деятелем. С этим связаны выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания своего карьерного процесса, промежуточных результатов развития его карьеры, рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека».

Можно выделить и социальный аспект представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные в процессе развития общества карьерные маршруты, «проторенные» пути достижения определенных успехов в той или иной сфере профессиональной деятельности, в той или иной области общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере движения по этим путям, связанном с быстротой, стремительностью, траекторией карьеры, степени ее взлетности, об используемых методах. Эти выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Обобщенно определение карьеры работника можно представить какосознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности.

Главной целью планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

* достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника в целях учета его специфических потребностей и ситуаций;
* обеспечение открытости процесса управления карьерой;
* устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
* повышение качества процесса планирования карьеры;
* изучение карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников в целях сокращения нереалистических ожиданий;
* определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

1.2 Классификация видов деловой карьеры

При проведении классификации деловой карьеры различают следующие виды карьеры:

1. Межорганизационная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности, работая в разных организациях, проходит различные стадии развития:

* обучение
* поступление на работу
* профессиональный рост
* поддержка индивидуальных профессиональных способностей
* уход на пенсию.

Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная – характеризуется тем, что все стадии развития работник проходит в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе.

Карьера неспециализированная – этот вид карьеры широко развит в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник так же может пройти в разных организациях.

1. Внутриорганизационная карьера в отличие от межорганизационной карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и обычно реализуется в четырех основных направлениях:

* вертикальное – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как это понимается как подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
* горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности или расширение, или усложнение задач на прежней ступени;
* центростремительное – данное направление предусматривает движение к ядру, руководству организации;
* ступенчатое – совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального направлений.

Рассмотрим подробнее каждое из направлений:

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень, повышение в должности, которое обычно сопровождается и более высоким уровнем оплаты труда.

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п. К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Под центростремительной карьерой понимается движение к руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения 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.

Карьера ступенчатая – продвижение работника, которое может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

1.3 Этапы личной деловой карьерой

*Таблица 1: Этапы карьеры менеджера*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Этапы карьеры** | **Возраст, лет** | **Потребности достижения цели** | **Моральные потребности** | **Физиологические и материальные потребности** |
| **Предварительный** | **до 25** | **Учеба, испытания на разных работах** | **Начало самоутверждения** | **Безопасность существования** |
| **Становление** | **до 30** | **Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста** | **Самоутверждение, начало достижения независимости** | **Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты** |
| **Продвижение** | **до 45** | **Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации** | **Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения** | **Здоровье, высокий уровень оплаты труда** |
| **Сохранение** | **до 60** | **Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.** | **Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.** | **Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.** |
| **Пенсионный** | **после 65** | **Занятие другими видами деятельности** | **Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения** | **Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье** |

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях и капитале других организаций) .

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе - и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

2. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ И СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНМ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.

Организации, которые осознают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, делают важный шаг на пути к собственному процветанию. Управление карьерой дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя организации в ее собственных стенах. Поэтому управление деловой карьерой является одним из важнейших направлений в управлении персоналом организации. Грамотно и последовательной организованный процесс управления деловой карьерой так же служит и корпоративным целям, так как повышает преданность работника интересам организации и производительность труда, уменьшает текучесть кадров и более полно раскрывает способности человека. Как правило, в организациях, где отсутствует управление карьерой, мотивация поведения работает слабо, человек трудится не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает свою работу в организации как временную.

Обычно, мероприятиями по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника занимаются кадровые службы организаций, которые в настоящее время называются подразделениями по управлению персоналом. Отсюда вытекают повышенные требования к менеджерам, работающим с человеческими ресурсами. В области производства они должны обладать достаточными знаниями в сфере технологии производственного процесса, маркетинга, финансирования, администрирования. Из знаний, относящихся к непроизводственной сфере, существенное значение имеют такие области, как основы хозяйства, экономика, политика, социология, трудовое право и социальное обеспечение. Так же они должны обладать достаточными знаниями электронных систем обработки данных, методов анализа, средств и способов коммуникации, методов планирования и прогнозирования, статистики, организации конторских работ; систем организации заработной платы и мотивации; методов управления, социологии и психологии.

2.1 Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой

Длительное пребывание работника в одной должности снижает его трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Поэтому при организации процессов карьерного роста необходимо перемещать людей по «горизонтали» или проводить так называемую ротацию кадров.

По определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров (от лат. rotatio – круговое движение) понимаются горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем и в пределах одной организации.

Ротация – это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3–5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

* период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
* продолжительность и интенсивность умственных операций;
* степень монотонности (рутинности) работы;
* степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
* продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган (для рабочих);
* степень вредности и опасности работы для здоровья;
* индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
* цели ротации;
* культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

Интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. Поэтому, как и любой процесс перемещения, ротация имеет свои сильные и слабые стороны.

Из положительных черт ротации можно выделить следующие:

* снижение текучести кадров;
* высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;
* большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
* снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
* ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
* взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
* на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
* устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие – более легкую или «прибыльную»;
* повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
* в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;
* передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;
* если работник пройдет через все должности в своем отделе (цехе), он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом) – достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;
* в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;
* работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.
* снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;
* если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;
* при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;
* ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства.

Слабые же черты ротации состоят в следующем:

* падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;
* необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;
* при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;
* никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;
* появление «клановости» при решение деловых вопросов;
* при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие».

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (или рабочие). По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на:

1) внутренние – в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.;

2) внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе;

3) межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В РАО ЕЭС России применяют такую ротацию;

4) международные – применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от того, какова кадровая стратегия организации – формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых работников меняются условия работы. В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена специальности. Вследствие этого человек понемногу разбирается во всем. Во втором случае обмениваемые должности практически одинаковы, в результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным профессиям, как юрист, бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать. Однако есть должности, на которых отдельными видами работы могут заниматься и представители этих специальностей. Это, например, отдел кадров, а на производственных предприятиях – отдел по сбыту. Целью является улучшение коммуникаций.

В отношении руководителей нижнего и среднего звеньев справедливо следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей подразделений, которые хорошо знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

2.2 Специфика организации карьерного роста руководителей

Так, как планирование карьеры руководителей высокого ранга имеет свои специфические особенности, то для них необходимо разрабатывать планы функциональной и организационной подготовки, поскольку работники такого уровня требуют получения ими разностороннего опыта в различных сферах жизнедеятельности организации.

Опыт показывает, что критическими периодами работы на руководящих должностях являются следующие:

* вхождение в должность – первые полгода работы;
* переход к стадии оптимальной продуктивности – через 2,5–3 года;
* появление некоторых признаков ее снижения – через 6- 7 лет.

Темпы роста производительности труда значительно выше в первые три, максимум четыре года работы руководителя в должности.

Причин здесь несколько. Первая, и самая главная, заключается в том, что на начальной стадии руководитель ясно видит те проблемы, которые мешают работе, и с успехом решает их. В этот период он представляет объект управления как бы с позиций стороннего наблюдателя, что всегда позволяет заметить больше.

Второй, не менее важный фактор, – интерес к работе. Вначале много нового, необычного побуждает «докапываться» до истины, решать выявленные проблемы.

Третья причина заключается в стремлении показать себя, свои возможности, т.е. занять лидирующее место среди руководителей своего уровня.

При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность того или иного руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств, которые так же необходимо учитывать и при планировании карьеры руководителей:

1. Гражданская зрелость. К ней относятся:

* способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
* умение прислушиваться к людям, быть самокритичным.

2. Отношение к труду. Эта группа охватывает следующие качества:

* чувство личной ответственности за порученное дело;
* чуткое и внимательное отношение к людям;
* трудолюбие;
* личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;
* уровень эстетики работы.

3. Уровень знаний. Данная группа включает такие качества, как:

* наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
* знание объективных основ управления производством;
* знание передовых методов руководства;
* знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде: общая эрудиция.

4. Организаторские способности. К ним относятся:

* умение организовать систему управления и свой труд;
* умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;
* владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;
* умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.
* 5. Способность к руководству системой управления. Эта группа представлена следующими качествами:
* умение своевременно принимать решения;
* способность обеспечить контроль их исполнения;
* умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;
* способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;
* уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое. В эту группу входят:

* умение увидеть новое;
* распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;
* умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;
* инициативность;
* смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально-этические черты характера. К этой группе относятся:

* честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
* уравновешенность, выдержанность, вежливость;
* настойчивость, общительность, обаяние;
* скромность;
* простота.

А также необходимо учитывать хорошее состояние здоровья, стаж работы на данном предприятии (в том числе на руководящей должности); опрятность и аккуратность внешнего вида руководителя.

Саморазвитие руководителя – это процесс, неизбежно связанный с процессом карьерного роста. Индивидуальное развитие руководителя, сопутствующее успеху в управлении, зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и от устранения разного рода ограничений и начинается с анализа возможностей, которыми располагает человек. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

4. Остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

9. Слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.

10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умение. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли руководителя он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу.

Большое значение в организации карьеры руководителей имеет создание в организации «Программы управления продвижением по службе», так как большинство людей относятся к своей карьере достаточно пассивно и склонны к тому, чтобы важные решения, касающиеся их карьеры, инициировались другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. Программа управления продвижением по службе дает возможность воспринимать свою работу в организации как деятельность, способствующую развитию не только организации, но и личности, что в конечном итоге приведет к повышению мотивации, производительности труда, уменьшению текучести кадров и более полному использование способностей работников и менеджеров организации.

2.3 Самоорганизация работников для продвижения по карьерной лестнице

Как уже отмечалось выше, процесс организации карьерного роста работников начинается с момента его принятия и до предполагаемого увольнения с работы. Как правило, очень часто люди не знают своих перспектив в данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации. Для самостоятельной организации процесса карьерного роста работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Поэтому организация мероприятий должна начинаться с выяснения целей, потребностей, возможностей, и социально-экономических условий самой организации.

На собеседовании при поступлении в организацию, отвечая на вопросы работодателя, где изложены требования организации, поступающий на работу также вправе задавать вопросы, содержащие его требования. Вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю могут быть следующего содержания:

– Какова корпоративная политика организации в отношении к молодым специалистам?

– Каковы шансы получения жилья?

– Сколько дней в году уйдет на командировки (в т.ч. зарубежные)?

– Каковы перспективы развития организации?

– Имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?

– Практикуются ли в организации сверхурочные работы?

– Какие системы оплаты труда в организации?

– Кто является конкурентом организации?

– Имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?

– Каковы шансы получения более высокой должности?

– Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?

– Возможно ли сокращение должности и в связи с чем?

– В случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?

– Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Самостоятельно управляя своей деловой карьерой в процессе работы необходимо помнить следующие правила:

* не теряй времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
* сделайся нужным инициативному, оперативному руководителю;
* расширяй свои знания, приобретай новые навыки;
* готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится или скоро станет вакантным;
* познай и оцени других людей, важных для твоей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
* составляй план на сутки и на всю неделю, в котором оставляй место для любимых занятий;
* помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
* твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами организации: никогда не живи прошлым (прошлое отражается в памяти не таким, каким оно было на самом деле; прошлое не вернешь);
* не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрей, чем у др.;
* увольняйся, как только убедишься, что это необходимо;
* думай об организации как о рынке труда;
* не пренебрегай помощью организации в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

Поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. Во многом от этого будет зависеть успех всей его дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, по которым человек хотел бы иметь ту или иную конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве личных целей карьеры часто называют следующие:

* получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
* заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
* иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
* занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
* иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
* работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
* иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
* иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере того, как меняется сам человек: с ростом квалификации, продвижением по службе, изменением или пересмотром ценностей и т.д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая вышеизложенное можно сделать вывод о том, что управление деловой карьерой выполняет важные функции в трудовой деятельности работника: стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом.

Реальная перспектива должностного продвижения складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того, смена ориентиров в кадровой политике организация в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменяет представление работника о своей профессиональной деятельности.

В последнее время возможности для карьеры в России расширились для всех, но особенно для руководителей, отличающихся активностью, приспособляемостью, способностью к обучению и имеющих полезные личные связи. Карьера в определенной мере утратила функции последовательного выявления сильных и нейтрализации слабых сторон руководителей.

Большинство руководителей среднего и малого бизнеса сегодня активно планируют свою карьеру. Эта тенденция подтверждается переориентацией направленности у выпускников вузов с работы в зарубежных предприятиях на работу в российских, где начальная заработная плата ниже, но нет ограничений в должностном продвижении.

Достойное место занимают сегодня локальные системы формирования управленческих кадров крупных организаций, базирующихся на планировании карьеры и собственном (внутриорганизационном) видении мира. Такие системы уже существуют в банках, на крупных предприятиях. Растет количество фирм, занимающихся подбором и оценкой персонала. Это связано с повышением требований к руководителям всех уровней иерархии управления, а также цены ошибок, допущенных при подборе кадров.

Управление деловой карьерой организации должно стать одним из важнейших направлений кадровой работы и управления трудовыми ресурсами, ориентированным на определение стратегии и этапов развития и продвижения руководителей и специалистов. Этот процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития должен выражаться в составлении программ профессионального и должностного роста при непосредственном участии самих работников и менеджеров высшего и среднего звена. И тогда процесс управления деловой карьерой станет эффективным мотивационным фактором, обеспечивающим не только развитие в человеке всех потенциальных возможностей, но и его активное приобщение к делам организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации. – М., 2003.

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.

3. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. – Мн.: Вышейшая школа, 2001. – 170 с.

4. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 160 с.

5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия. Организация, процесс.: Учебник для экон. спец. Вузов. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 416 с.

6. Десслер Г. Управление персоналом/Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.

7. Дьяков А.Ф. и др. Менеджмент в электроэнергетике. – М., 2000

8. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ПРИОР, 2001. – 512 с.

9. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учеб. практич. пос./ Под ред. А.Я. Кибанова. – М., ИНФРА-М, 2000. - 142 с.

10. Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М.: РЭА, 2001.

11. Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность): Учебное пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. – 80 с.

12. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.

13. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Изд-во «Питер», 2000.