Курсовая работа по дисциплине

«Основы менеджмента»

Тема:

«Карьера и её планирование»

Москва, 2007 год

**План курсовой работы:**

1. Введение.

1. Актуальность темы;

2. Цели.

1. Карьера.
2. Понятие карьеры;
3. Виды карьеры.
4. Этапы карьеры.
5. Планирование карьеры и реализация поставленных целей.
6. Предпосылки планирования карьеры.
   1. Определение жизненных целей;
   2. Выявление способностей и профессиональных склонностей.
7. Процесс планирования карьеры.
   1. Значение и задачи планирования карьеры сотрудников в организации;
   2. Разработка плана развития карьеры;
   3. Подготовка руководителей и молодых сотрудников;
   4. Подведение итогов и выявление основных фаз развития карьеры;
8. Планирование карьеры в российских компаниях;
9. Заключение.
10. Список используемой литературы.

**Введение.**

Актуальность темы.

Актуальность данной курсовой работы обусловлена необходимостью любого человека планировать свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек планирует добиться определённых высот в этой сфере деятельности, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

В связи с такой важностью данного вопроса в последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде российских ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимися вне поля зрения в силу их негативного восприятия или низкого уровня актуальности. То, что раньше считалось отклонением от нормы, порождением буржуазного общества, капитализма, отождествлялось с карьеризмом, являющим собой лишь незначительное, да к тому же девиантное проявления карьеры, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации ее конкурентоспособности.

Цели.

1. Рассмотреть сущность карьеры.
2. Выделить типы и этапы карьеры.
3. Показать преимущества планирования карьеры.
4. Проследить процесс планирования карьеры в организации.
5. Ознакомиться с исследованием планирования карьеры в российских компаниях.
6. **Карьера.**

1. Сущность карьеры.

Карьера - это субъективно осознанные 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. То есть карьера это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;

- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;

- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации ( выслуга лет, уникальные рациональные предложения , судьбоносные для организации) его положение в коллективе;

- ступени власти как степени влиятельности в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);

- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

2. Виды карьеры.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

*Профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять *внутриорганизационную карьеру.* Она охватывает последовательную смену стадии развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

*вертикальное* - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

*горизонтальное* - имеется в виду 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);

*центростремительное* - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

1. Этапы карьеры.

Существует пять этапов планирования карьеры, на которых человек удовлетворяет различные потребности. Именно на этих этапах человеку особенно необходимо прояснить свои личные цели. Поэтому, встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу учитывает этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это поможет помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное- специфику индивидуальной мотивации.

*Описание этапов карьеры.*

*1) Предварительный этап* включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

*2) Этап становления* длится примерно пять лет от 25 до 30. 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.

*3) Этап продвижения* обычно длится 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.

*4) Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится 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, капитале других организаций, акции, облигации).

*5) Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться 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 данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. 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.

**III. Планирование карьеры и реализация поставленных целей.**

1. Предпосылки планирования карьеры.

1.1. Определение жизненных целей.

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие «что и как делать?», являются наиболее преуспевающими.

Постановка цели является безусловной предпосылкой планирования, принятий и ежедневной работы. Установление личных целей позволяет:

* Лучше осознать имеющийся в отношении карьеры выбор;
* Убедиться в правильности избранного пути;
* Лучше оценить уместность действий и опыта;
* Убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
* Получить дополнительные силы, расслабляться;
* Повысить вероятность достижения желательных результатов:
* Сконцентрировать силы на ключевых направлениях.

*Технология поиска жизненных целей.*

Твердый порядок письменного изложения какой- либо идеи - это первый шаг к её претворению в жизнь. В разговоре можно, часто не отдавая себе в этом отчёта, высказывать всякого рода смутные и нелепые идеи.

Обычно цели устанавливаются на конкретный период, поэтому полезно наблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие в следующей последовательности.

*Шаг первый- пояснение потребностей*: нужно устанавливать цели в ситуации, которая не удовлетворяет человека или может стать таковой.

*Шаг второй- прояснение возможностей*: большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить личным ценностям или вызывать избыточные трудности для окружающих. Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа.

*Шаг третий- принятие решения о том, что вам нужно.*

Списка возможностей недостаточно; человеку необходимо знать, к чему он стремится и чего он хочет добиться. Это поможет показаться очевидным, но определить, что нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на 3 ключевых вопроса:

* Что является для вас важным?
* На какой риск вы готовы пойти?
* Как ваши решения повлияют на окружающих?

При этом первый вопрос связан с определением личных ценностей и позиций.

Второй вопрос поможет определить личные границы и пределы, влияющие на выбор.

Третий вопрос направлен на изучение того, кто и как может быть затронут решениями.

*Шаг четвёртый- выбор*.

Когда уже определён диапазон имеющихся возможностей и ясны потребности и желания, необходимо сделать выбор. Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент выбора человек берёте на себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат.

*Шаг пятый- уточнение цели.*

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Часто для достижения одной цели необходимы разнообразные действия. При этом можно потерять из виду желаемый конечный результат и погрузиться в текучку.

*Шаг шестой- установление временных границ.*

Время- это ресурс, с которым следует разумно обращаться, но которым можно и серьёзно злоупотреблять. Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временим, обеспечит расширение этих возможностей. Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Если цель не имеет временных границ, нет никакой возможности и следить за своими успехами.

*Формулирование целей.*

Последняя фаза процесса постановки целей - конкретное формулирование практических целей для последующей стадии планирования.

Анализ человеческого планирования показывает, что между целью и поступком нет однозначного соответствия. Одна и та же цель может быть достигнута многими путями, и один путь ведёт к разным целям. У каждого человека должна быть сформирована более или менее устойчивая система целей; одни цели более предпочтительны, другие отодвинуты на второй план. В совокупности целей каждого человека обнаруживаются цели главные и промежуточные, подчинённые главным, но без которых нельзя достичь конечной цели. К одним целям человек проявляет чрезвычайный интерес и готов пожертвовать самым дорогим для их достижения, другие же цели его мало волнуют, не затрагивая эмоциональной сферы. На языке теории управления такая система соподчиненных целей называется деревом целей.

Французский социолог Б. Гурней выделяет четыре типа личных целей человека, вступившего в управленческую организацию.

* Стремление к безопасности, к исключению угроз риска для себя лично.
* Стремление к повышению жизненного уровня.
* Стремление к власти. Эта цель распадается на ряд взаимосвязанных подцелей: стремление к расширению круга своих полномочий, достижению автономии, продвижению вверх по служебной лестнице.
* Стремление повысить и укрепить престиж. Эта цель разбивается на две подцели: укрепление личного престижа и престижа самой организации.

Шансы на успех при формулировании целей возрастают, если удаётся избежать следующих потенциальных слабостей.

* Недостаток реализма. Цели должны быть достижимы.
* Неопределённые временные рамки.
* Неэффективность. Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в общие задачи работы.
* Недостаток информированности. Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации.
  1. Выявление способностей и профессиональных склонностей.

Перед началом самого процесса планирования своего «подъёма» человек должен иметь чёткое представление о своих способностях и склонностях. На развитие карьеры оказывают существенное влияние такие характеристики, как уровень интеллекта, специальные умения, знания, компетентность, информированность, определённые черты личности и, конечно же, биографические характеристики и потребности человека. Оценить себя очень трудно, потому что людям свойственно либо завышать их, либо (реже) занижать. Каждому человеку необходимо планировать своё будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях и социально- экономических условиях. Так, Ф. Беттжер говорит: « Вы живёте по плану, но если он плохо спланирован, то горе вам». Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, своих слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операционной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда:

|  |  |
| --- | --- |
| Тип личности | Содержание деятельности |
| Реалистический | Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами |
| Исследовательский | Ориентация на поиск |
| Артистичный | Ориентация на эмоциональные проявления |
| Социальный | Ориентация на взаимодействие с людьми |
| Предпринимательский | Ориентация на влияние на людей |
| Конвенциональный | Ориентация на манипулирование данными, информацией |

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

1) Профессии типа *«человек-природа»* связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением земли (геолог, геофизик и т.д.), её растительного и животного мира (ботаник, биолог и т.д.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, овцевод и т.д.).

2) В профессиях типа *« человек-техника»* не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда относится великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, токарь, слесарь, швея и т.д.), а также вождения и обслуживания транспортных средств.

3) К профессиям типа *«человек-знаковая система»* относятся разнообразные формы деятельности, связанные с обработкой информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвистик и т.д.), абстрактно- математическими (статистик, конструктор, картограф и т.д.), с системами и средствами обработки знаков (программист ЭВМ, оператор и т.д.).

4) Основное содержание профессий типа *«человек-художественный образ»*- искусство, художественная культура. Сюда можно отнести изобразительное творчество, художественную обработку, создание художественных зрелищ.

5) Основным содержанием профессий «человек-человек» является общение. Здесь необходимо поддерживать и устанавливать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии, область юстиции, сфера обслуживания, сфера управленческой деятельностью.

2. Процесс планирования карьеры.

2.1. Значение и задачи планирования карьеры

сотрудника в организации.

*«Лучший способ получить преданный персонал - помочь сотрудникам реализовать себя!!!!»*

Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показы­вают, что таких большинство) - это набор случайностей. Очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определен­ный элемент везения.

Чтобы свести все эти элементы воедино, сотруднику часто необ­ходима внешняя помощь. Традиционно он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги. В современном мире важнейшим источником помощи сотруднику в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо - современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основопола­гающих факторов собственного успеха и поэтому кровно заинтересо­ваны в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в последние 20 лет одной из важнейших об­ластей управления человеческими ресурсами в современных органи­зациях.

Планирование и управление развитием карьеры требует от ра­ботника и от организации (если она поддерживает этот процесс) определенных дополнительных (по сравнению с рутинной профессио­нальной деятельностью) усилий, но в тоже время предоставляет це­лый ряд преимуществ, как самому сотруднику, так и организации, в которой он работает. Для сотрудника это означает:

* более высокую степень удовлетворенности от работы в орга­низации, предоставляющей ему возможности профес­сионального роста и повышения уровня жизни;
* более четкое видение профессиональных личных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
* возможность целенаправленной подготовки к будущей про­фессиональной деятельности;
* повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

* мотивированных и лояльных сотрудников, связывающихсвоюпрофессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть ра­бочей силы;
* возможность планировать профессиональное развитие работ­ников с учетом их личных интересов;
* планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессио­нальном обучении;
* группу заинтересованных в профессиональном росте, подго­товленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Осознание этих и других преимуществ побудило руководство многих организаций начать создавать формальные системы управле­ния развитием карьеры своих сотрудников.

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

* достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
* обеспечение открытости процесса управления карьерой;
* устранение “карьерных тупиков”, в которых практически не оказывается возможностей для развития сотрудника;
* повышение качества процесса планирования карьеры;
* формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
* изучение карьерного потенциала сотрудников;
* обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
* определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон - работ­ника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карье­ры или, говоря языком современного управления, является владель­цем этого процесса. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени и т.д.

Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального консультанта и одновременно выполняет функцию общего управления процессом развития карьеры в организации.

2.2. Разработка плана развития карьеры.

Специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение со­трудников организации основам планирования и развития карьеры, разъясняют принципы партнерства, ответственность и возможности участвующих в нем сторон. Обучение преследует две основные зада­чи: 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии ка­рьеры и 2) предоставить им инструменты для начала управления собственной карьерой.

Следующим этапом является разработка плана развития карье­ры. Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), кото­рые бы он хотел занять. После этого ему нужно провести сопостав­ление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям и определить является ли данный план развития ка­рьеры реалистичным и, если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела человеческих ресур­сов, прежде всего, для определения собственных возможностей и недостатков, а так же методов развития, и собственного руководите­ля. Многие организации проводят специальное тестирование для определения сильных и слабых сторон своих сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в про­цесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем са­мым заручиться его поддержкой.

2.3. Подготовка руководителей и молодых сотрудников.

Особое внимание организации уделяют подготовке сотрудников для занятия ключевых должностей - руководителей. В современных организациях создается специальная система работы с резервом, включающая определение, развитие, назначение на новую должность будущих руководителей. От того, насколько эффективно работает эта система во многом зависит успех всей организации, поэтому управление ею составляет один из приоритетов высшего руководства.

Подготовка преемников является эффективным средством оптими­зации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

Руководство организации, включая непосредственного начальника преемника, играет исключительно важную роль в реализации плана развития. Во-первых, руководители распоряжаются ресурсами, необ­ходимыми для развития приемников - они принимают решения о наз­начении на должность, финансировании временного коллектива, выделении средств на изучение иностранного языка или криогенной химии. Во-вторых, от них в значительной степени зависит, как распре­деляется время преемника и его приоритеты - работа в занимаемой должности или подготовка к новой должности. И, в-третьих, оказывают непосредственное влияние на мотивацию преемника.

Также большое значение для организации имеет планирование карьеры молодых сотрудников. Молодые сотрудники с потенциалом – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации. На сегодняшний день существует множество определений и еще больше названий для этой группы лиц (high-potentials, high-flyers, fast-track employees и т.д.; в русском языке начинает утверждаться тер­мин "хай-по" от английского сокращения high-po). Суть работы с этой категорией резерва заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10-20 лет ключевых должностей в организации. Процесс планирования и разви­тия молодых сотрудников с потенциалом во многом схож с процес­сом работы с дублерами и преемниками*.* В тоже время, он отличается рядом особенностей.

В этом процессе можно выделить несколько этапов:

* Определение качеств молодых сотрудников с потенциалом.

***Пример определения молодых сотрудников с потенциалом.*** *Американская многонациональная корпорация относит к числу хай-по сотрудников организации, отвечающих следующим требованиям:*

*1. возраст моложе 35 лет;*

*2. наличие, по меньшей мере, высшего образования;*

3. *знание английского и еще одного иностранного языка;*

*4. наличие потенциала для того, чтобы подняться на два уровня вверх в организационной иерархии.*

* Отбор молодых сотрудников с потенциалом.
* Планирование карьерного роста молодых сотрудников.

*Американская корпорация Ю-Ти-Си имеет специальную программу развития будущих руководителей, рассчитанную на два года. Корпорация набирает выпускников ведущих школ биз­неса, которые первоначально проходят обучение в штаб-квартире корпорации, а затем работают в ее различных фили­алах, каждые шесть месяцев переходя в новое подразделение.*

2.4. Подведение итогов и выявление

основных фаз развития карьеры.

Основным критерием оценки эффективности программы планирования карьеры сотрудников является успех организации в долго­срочной перспективе. В тоже время, существует целый ряд специаль­ных показателей, используемых организацией для оценки результатов работы с резервом. Такими показателями являются, в частности:

**1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации.**

Этот показатель рассчитывается как А = В/С **х 100%,** где В - число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва и С - число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитывающимся как А = В/С **х 100%,** где б - число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами и С - число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

**2. Текучесть резерва руководителей.**

Этот показатель рассчитывается как А = **В/С х 100%,** где б - число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода, и С - общее число сотрудников в резерве.

3. **Средний срок пребывания в резерве.**

Этот показатель рассчитывается как А = В/С х 100%, где В - число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода, и С - число этих сотрудников.

**4. Готовность резерва.**

Этот показатель рассчитывается как А = В/С х 100%, где В - число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года, и С - общее число ключевых должностей.

*В конце проделанной работы можно выделить следующие фазы развития профессионала:*

*1)* *Оптант (фаза оптации).* Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

*2)* *Адепт (фаза адепта).* Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий её. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж).

*3) Адаптант (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе).* Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он иногда не подходит « как ключ к замку» производственной работе;

*4)* *Интернал (фаза интернала).* Опытный работник, который всё более надёжно и успешно справляется с профессиональными основными функциями;

*5) Мастер (продолжающаяся фаза мастерства).* Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, может быть, не всем коллегам по плечу;

*6) Авторитет (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей).* Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

*7) Наставник (фаза наставничества).* Авторитетный мастер своего дела, в любой профессии «обрастает» единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развитие профессионала можно представить следующей таблицей:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | наставник |
|  |  |  |  | авторитет |  |
|  |  |  | интернал | мастер |  |
|  | адепт | адаптант |  |  |  |
| оптант |  |  |  |  |  |

**IV. Планирование карьеры в российских компаниях.**

Компания Begin Group совместно с издательским домом ''Секрет фирмы'' провели исследование на тему планирования карьеры в компаниях, работающих в России. Его итоги показали, что в половине компаний, принявших участие в опросе, планирование карьеры существует, однако четко прописанных правил и схем для этого не разработано. В 35 % компаний действуют четкие правила карьерного планирования, которые известны всем сотрудникам, и лишь 15 % компаний карьерное планирование не практикуют, причем 8 % намерены ввести его в ближайшем будущем.   
В 39 % компаний, где есть система планирования карьеры, она была введена более двух лет назад. 28 % внедрили это новшество в этот год, и 22 % сделали это более года назад. Компании, пользующиеся этой системой уже более пяти лет, составили 11 %. Использование помощи внешних консультантов при внедрении системы отметили 27 % респондентов.   
 Примерно половина участников исследования заявили о том, что ответственность за планирование карьеры в компании у них несет один человек (42 %). Четверть компаний (от всего объема выборки) имеет 2-3 ответственных за планирование карьеры в компании (25 %). Больше половины (54 %) указали, что менеджеры по персоналу входят в круг ответственных за управление карьерой в их компаниях. 49 % указали, что за этот вопрос отвечает в их компаниях руководитель, 39 % отметили, что в планировании карьеры участвуют линейные менеджеры, 34 % заявили, что данную функцию выполняет группа топ-менеджеров.   
 Большинство компаний в своей практике применяют как вертикальные, так и горизонтальные схемы движения персонала (72%). О наличии только вертикальных схем заявили 26% участников исследования. Среди критериев, на которых основывается планирование карьеры, наиболее часто респонденты упоминали ''достижения и результаты работы'' (88 %), 70 % отметили уровень компетенций сотрудника, 49 % - личностные характеристики. Также среди значимых критериев - лояльность к компании и стаж работы в ней (37 и 28 % соответственно).   
 Почти половина компаний (48%) планируют карьеру сотрудников сроком на один год. 26 % организаций предпочитают строить планы развития карьеры для своих сотрудников на период от года до пяти лет. Планирование карьеры для разных групп сотрудников различается в 63 % компаний. 37 % участников опроса заявили о том, что схемы планирования карьеры в их компании для разных групп сотрудников идентичны. Значительное число респондентов (46%) отметили, что повышение нового сотрудника в их компании возможно впервые полгода его работы. В 45 % опрошенных компаний повышение возможно в период от полугода до года и лишь в 9 % - спустя год и более.

*Мария СУХОРУКОВА, руководитель отдела управления персоналом компании «Инстар Лоджистикс»:  
- Процесс планирования деловой карьеры сотрудника в нашей компании начинается в момент его принятия на работу. Каждому кандидату предоставляется полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы, чтобы человек мог определить, на что он может рассчитывать в плане продвижения по службе именно в нашей компании. Это и есть первый этап управления карьерой. Второй этап - составление плана индивидуального развития карьеры каждого сотрудника. Другими словами, на основе заключений непосредственного руководителя, результатов аттестации, психологического тестирования, а также мнения самого сотрудника составляется перечень тех позиций, которые он сможет со временем занимать. Безусловно, управление карьерой сотрудников требует определенных материальных затрат. Но они компенсируются конкурентными преимуществами, которые фирма* *получает взамен*. *Персонал - это, пожалуй, самый важный ресурс любой организации. Следовательно, затраты на его развитие являются ни чем иным, как инвестициями в стабильное и успешное «завтра» компании. Управление карьерой позволяет определить оптимальный путь совершенствования сотрудника, достичь преданности работника интересам организации, более полного раскрытия потенциала сотрудника.*

**V. Заключение.**

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она 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, самооценки своих возможностей и планирования самой карьеры. В данной курсовой работе были выделены и проанализированы все важные аспекты этого сложного процесса. Для успешного развития своей карьеры человек должен чётко планировать своё будущее. Постановка целей, «познание» своих способностей и склонностей и выявление задач является процессом планирования карьеры. Чаще всего, человеку сложно самому полностью продумать эту программу, он нуждается в помощи специалиста, в качестве которого выступает организация. Отдел кадрового планирования составляет план профессионального и должностного роста направленного на сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планам, её развития. Ориентир в кадровой политике организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножает её кадровый потенциал, изменяет представление работников о своей профессиональной деятельности.

В конце проделанной работы можно сделать вывод, что планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути реализации целей развития карьеры представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целе­вую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации - курсов по профессиональ­ному обучению, стажировок, изучению иностранного языка и т.д. Поэтому карьера и её планирование очень важный вопрос в жизни каждого человека и грамотное построение этого процесса является основой успешной карьеры и самоутверждения.

**VI. Список использованной литературы.**

1. Архив журнала « Управление персоналом» № 12 2006г.

2.Журнал «I Team-технологии корпоративного управления» под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. от 29.09.2005г.

3. Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления. / Менеджмент в России и за рубежом .- 1998г.-№3.

4. Ивановская Л.В, Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии- М.: ГАУ 1995г.

5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента – Минск: Издательство «Новое знание» 2002г.

6. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М.: «Экономика» 1991г.

7. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: «Дело» 1993г.

8. Молл Е. Управленческая карьера в России / Проблемы теории и практики управления. -1996. -№6.

9. Несмеева А.. Управление карьерой, или путь наверх // Журнал «Кадровое дело» № 9/2004

10. Управление персоналом организации./ Под ред. А. М. Кайбанова - М.: Инфра-М, 1998г.

11. Поляков В.А. Технология карьеры / ЭКО. -1996. -№1.