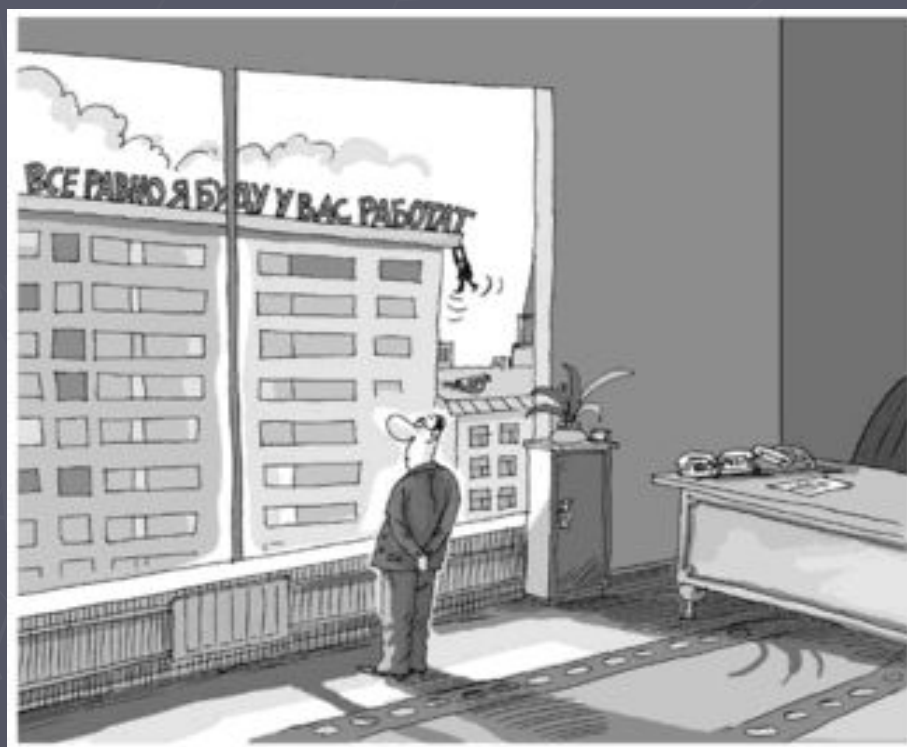
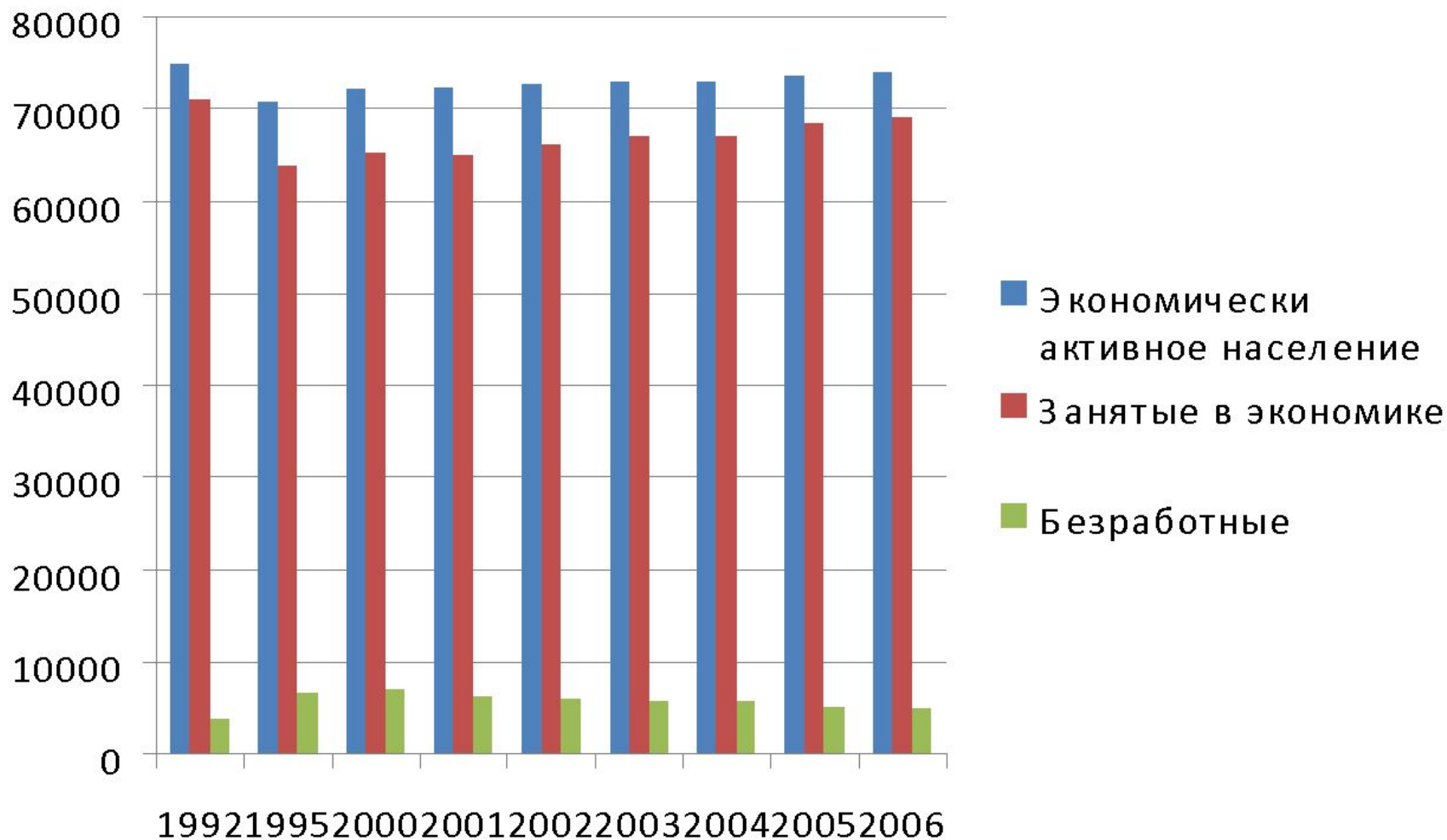


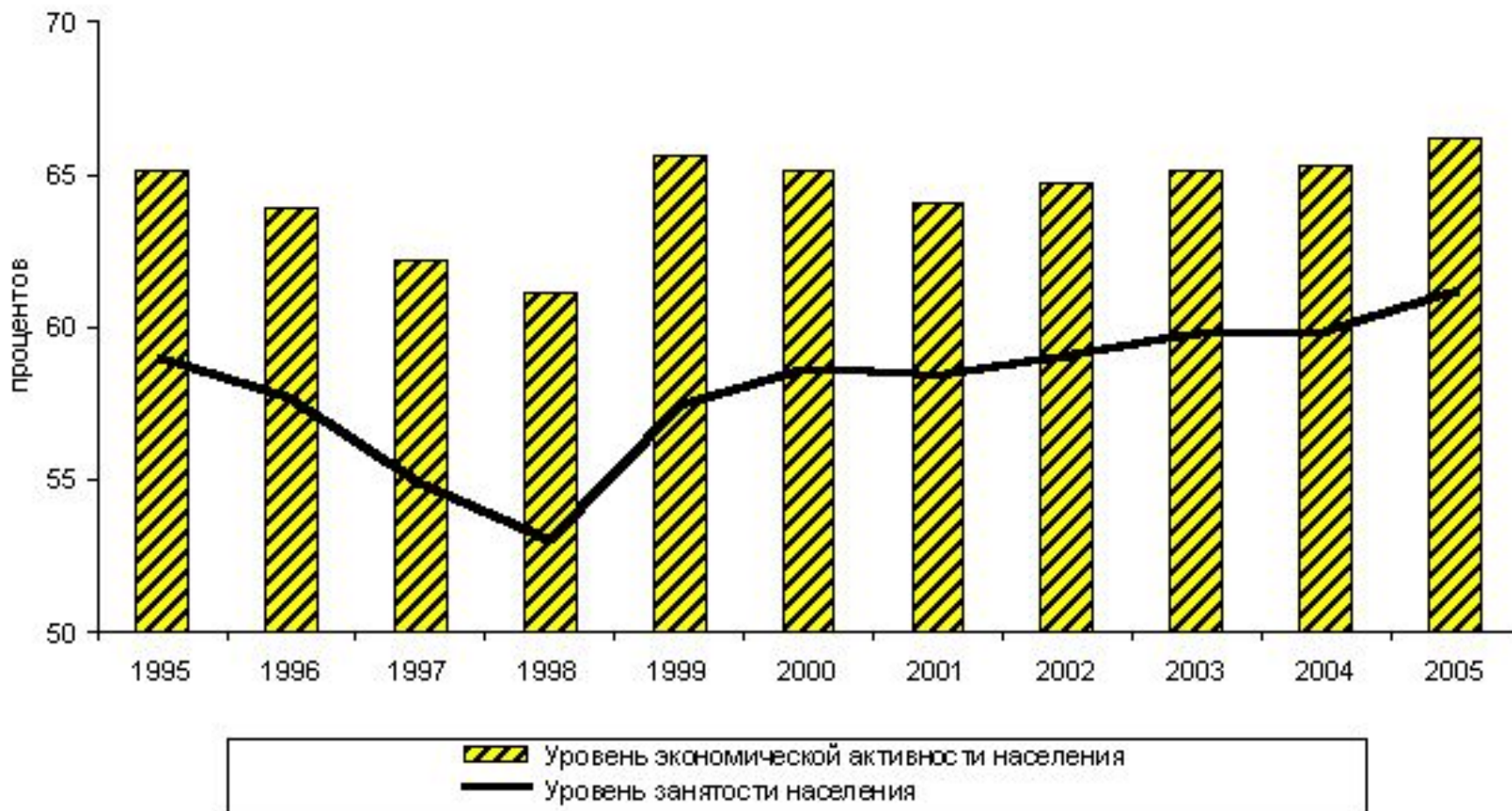
Планирование карьеры



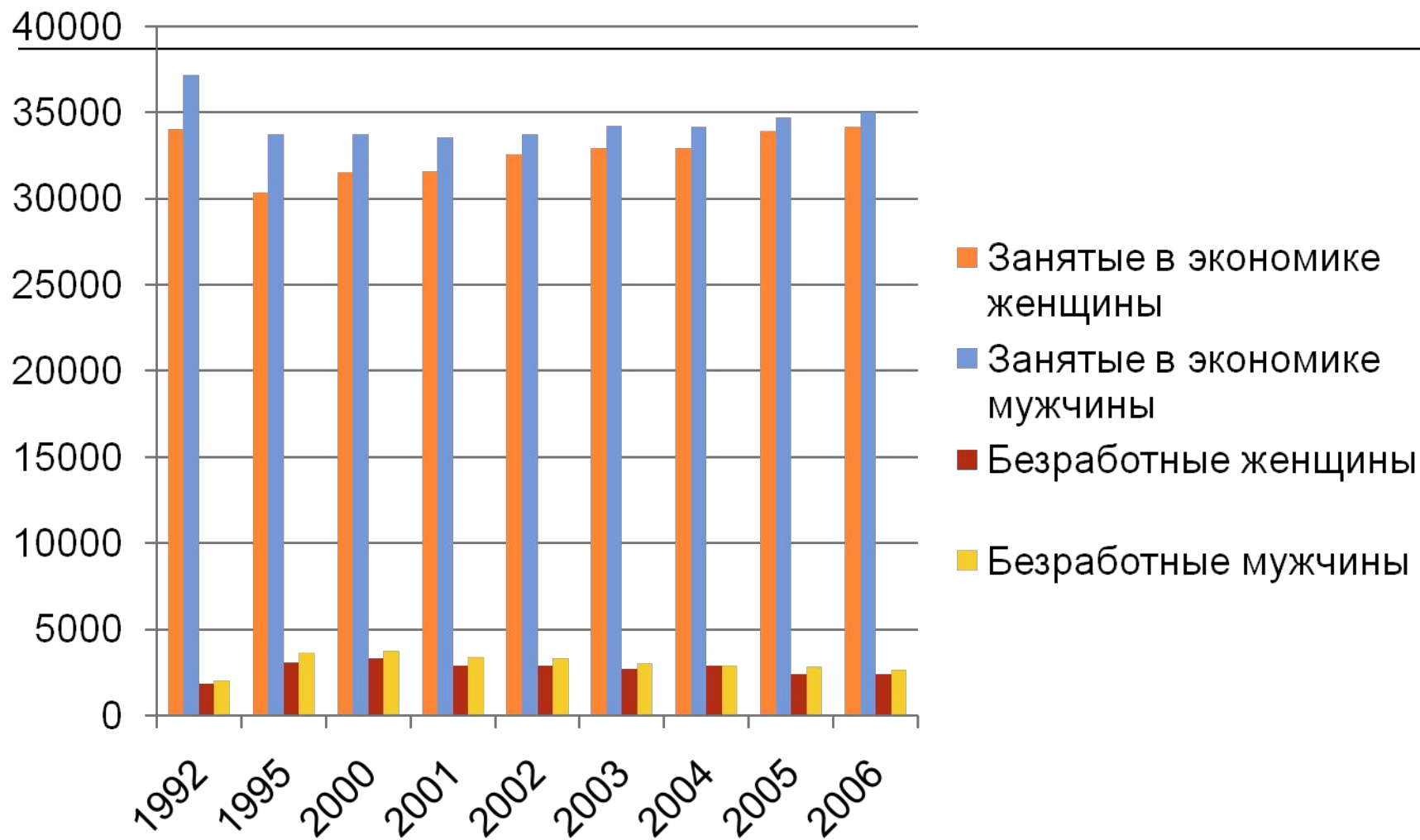
ЧИСЛЕННОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОГО НАСЕЛЕНИЯ, ТЫС.



УРОВЕНЬ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ И УРОВЕНЬ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В ВОЗРАСТЕ 15-72 ГОДА



ЭКОНОМИЧЕСКИ АКТИВНОЕ НАСЕЛЕНИЕ ПО ПОЛУ, ТЫС. ЧЕЛ.

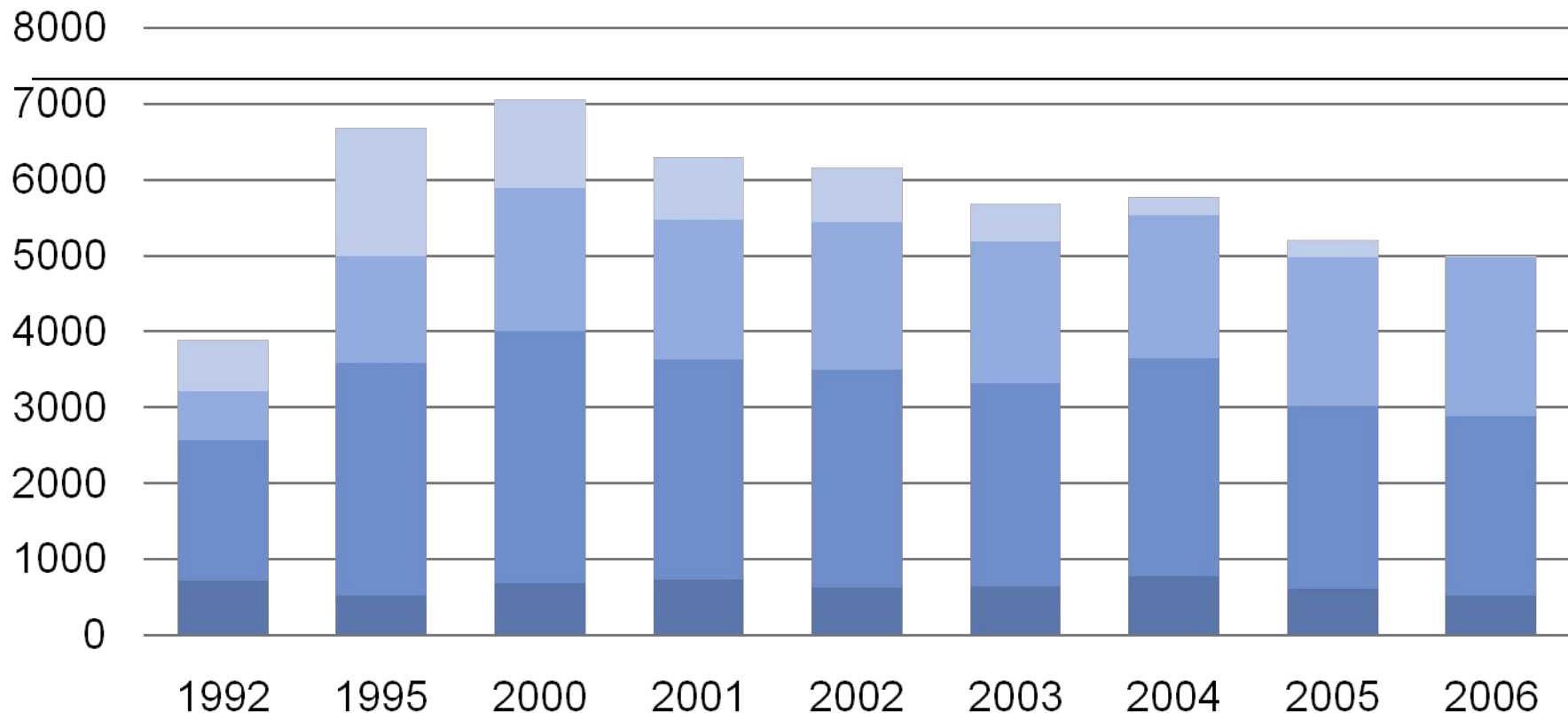


СРЕДНЕГОДОВАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ ЗАНЯТЫХ В ЭКОНОМИКЕ ПО ВИДАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ по данным на 2006г.



ЧИСЛЕННОСТЬ БЕЗРАБОТНЫХ, ТЫС. ЧЕЛ.

Название диаграммы




- студенты, учащиеся, пенсионеры
- женщины
- лица, проживающие в сельской местности
- всего



ВЫВОД:

**Состояние рынка труда
формирует карьерные
устремления персонала**

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Поэтому при взаимоотношениях личности и организации, руководитель должен рассматривать каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу.



► Развитие карьеры часто сопровождается различными конфликтами

Конфликты

Мотивационные
конфликты

Конфликты власти
и
безвластия

Внутриличностный
конфликт

Конфликт между
личностью и
группой

Межгрупповой
конфликт

Межличностный
конфликт

Цели администрации по отношению к персоналу



Прибыль
организации

Исп-ние
персонала
в соотв.
со стр-рой
и целями

Повышение
Эффект-ти
труда

Выполнение
Трудовых
функций

Оценка
персонала

Развитие
персонала

Поддержание
здорового
климата

Воздействие
на мотивацию
поведения

Создание
нормальных
условий
труда

Этап управления персоналом включает:

- ▶ Отбор кадров
- ▶ Набор кадров
- ▶ Оценка кадров
- ▶ Адаптация кадров
- ▶ Мотивация кадров
- ▶ Ротация кадров
- ▶ Формирование кадрового резерва
- ▶ **Управление карьерой**
- ▶ Обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров
- ▶ Поощрение и наказание
- ▶ Увольнение

Типичные ошибки управления



Стиль руководства

Манера
поведения

Способ
влияния

Средства
побуждения

для

достижения целей

за

счет

заботы о
подчиненных

делегирования
полномочий

применения
власти

Общая позиция
руководителя

Роли руководителя при управлении персоналом

- межличностные роли: собственно руководитель, лидер, посредник;
- информационные роли: получатель информации, представитель организации во внешней среде;
- роли, выполняемые руководителем в связи с принятием решений: инициатор изменений, устранитель проблемы, возникшей вне сферы его контроля, распределитель ресурсов, лицо, ведущее переговоры в процессе распределения ресурсов.
- Управление карьерой подчиненных

Карьера

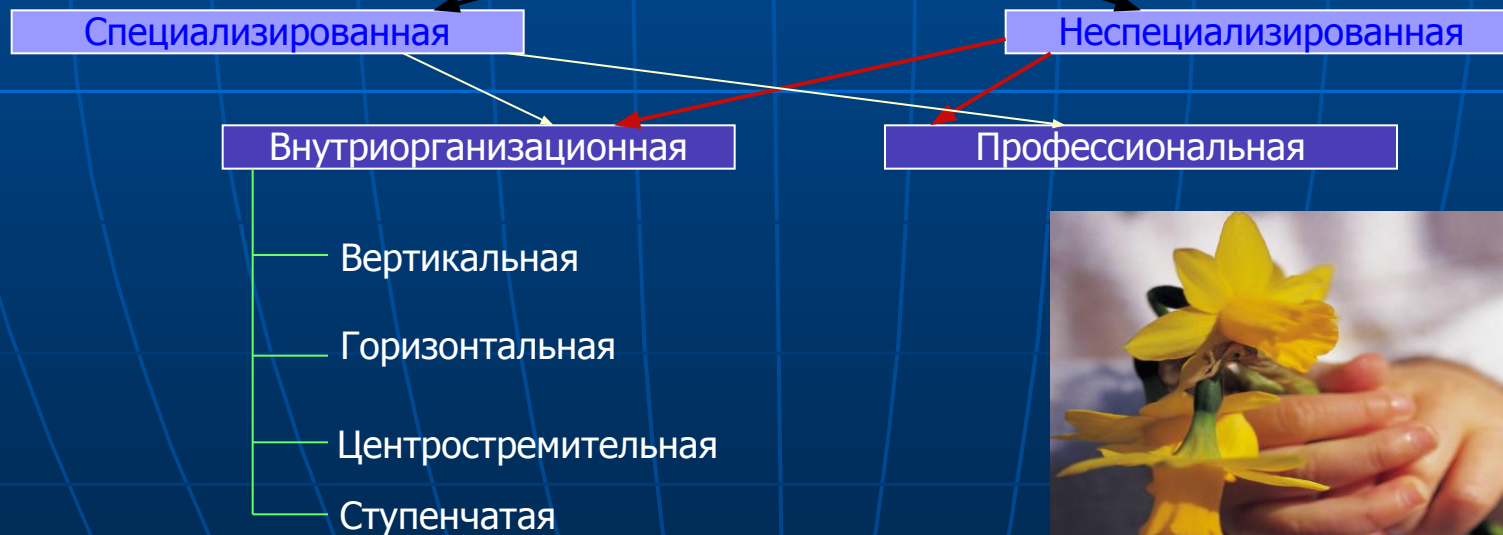


- **Карьера**- продвижение человека по служебной лестнице.
- **Карьера**- это успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности.
- **Карьера** предполагает поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с деятельностью индивида. Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом; это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Карьеру - траекторию своего движения - человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Этапы карьеры	д	как
Предварительный	о	Учеба
Становления	д	Формирование
Продвижения	о	квалифицированного
Сохранения	д	Продвижение по служебной
Завершения	д	совершенствованию квалификации и
Пенсионный	о	Приготовление к уходу
	е	на пенсии
	б	видом деятельности



ВИДЫ КАРЬЕРЫ



Факторы, влияющие на карьерный рост

Факторы, влияющие на карьеру

Внешние

- Экономические условия
- Технические факторы и нововведения
- Конкуренция
- Гос. поддержка различных отраслей и производств, отраслевые и региональные соглашения
- состояние рынка труда, причем не только в данный момент, но и главным образом на перспективу.

Организационные

- размер предприятия;
 - организационная структура;
 - организационная культура;
 - характер и условия работы;
 - стиль руководства;
 - программы развития карьеры
- [*]

Личностные

- ориентации работников;
- личностные особенности;
- тип мотивации;
- мировоззрение;
- квалификация, образование;
- родители

КАРЬЕРА

Сбалансированное
воздействие процессов

Внутреннего развития человека

-
- Профессиональный рост
- Престиж
- Повышение уровня благосостояния
- другое

Внешнего движения в освоении социального пространства

- Движение по должностным позициям
- Изменение уровня материального благосостояния
- другое

МОТИВЫ КАРЬЕРЫ

- Желание расти и развиваться;
- Стремление к изменениям
- Желание власти
- Материальный стимул
- Стремление быть признанным в своем коллективе
- Реализация своего творческого потенциала



Первостепенные факторы влияющие на карьеру



Подструктуры карьеры

Карьера работника как длительный процесс включает целый ряд взаимосвязанных элементов. Они должны включать подструктуры: личностную, производственную и ценностную. (В.В.Травин, В.А.Дятлов. Менеджмент персонала предприятия.)

Подструктуры карьеры

Личностная

-мотивация на карьеру;
-личностная качества;
-самореализация (на базе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая выражается в продвижении по службе, росте материального благополучия и т. д.;
-социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления работника к развитию карьеры

Производственная

-расширение производства (план развития, модернизации и т.п.);
-внедрение новой технологии и техники;
-переход на новые экономические отношения, определяемые развитием общества и страны в целом;
-качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия;
-потребность предприятия в развитии карьеры работника и др

Ценностная

-социальная принадлежность, нередко предопределяющая формы и пути развития карьеры;
-общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и т. д.);
-престижность развития карьеры и пр.

Функции, цели, задачи планирования карьеры

Задачи:

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые:

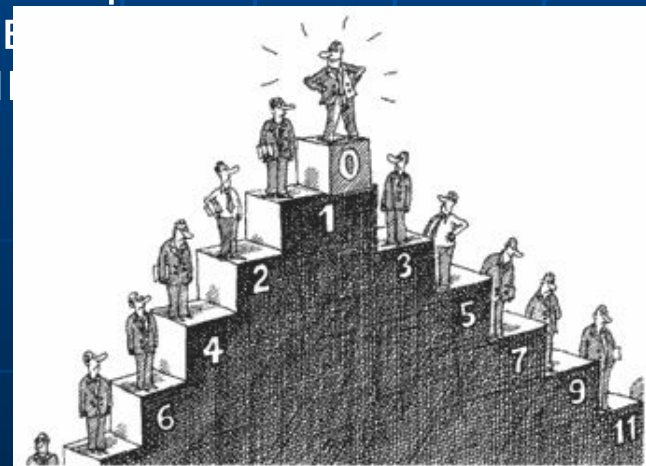
- ставит перед собой работник: добиться более высокого служебного положения; обеспечить высокое материальное благополучие; расширить кругозор; поднять авторитет, престиж; добиться уважения окружающих и др.;

- стоят перед подразделением, предприятием: выделить из числа работников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и т. д.) специалистов и руководителей и путем их постепенного развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Факторы, влияющие на карьерный рост

- * : Например, в крупной организации с иерархической структурой, существует больше возможностей для вертикального карьерного роста. В то время как в малых организациях возможности вертикального карьерного роста могут быть ограничены. Такие организации должны в большей мере полагаться на горизонтальные перемещения своих работников, ротацию кадров внутри организации.

Имеет значение также выбранная организацией политика управления карьерой. При этом организация вынуждена решать: будет ли она сама выращивать свои кадры или предпочтет покупать руководителей и специалистов на стороне? Одни организации делают ставку на универсалов, другие - на узких специалистов.



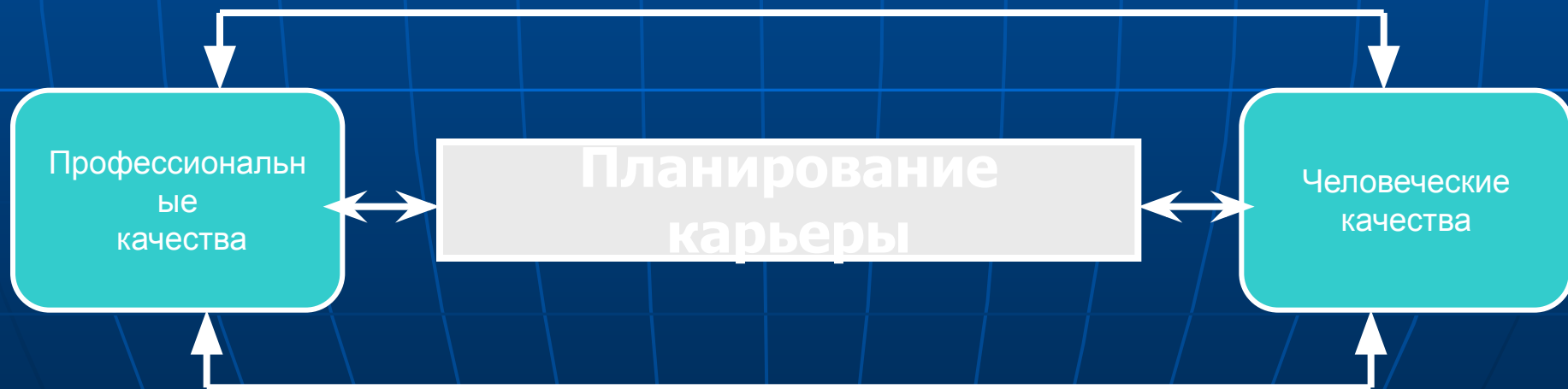
При планировании карьеры необходимо учитывать:

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.

При планировании карьеры необходимо учитывать:

- профессиональные качества (опыт, умения, навыки);
- человеческие качества (доброжелательность)



Планирование карьеры отличается в зависимости от



- по
- возраст
- социальная
- среда
- знание
- квалификация
- образование
- и т. д.

Карьера в Компании развивается при помощи:



Вывод



Карьера - продвижение человека по служебной лестнице.

Карьеру - траекторию своего движения - человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, составная часть управления персоналом. Задача Менеджера по персоналу - поддержка личной карьеры сотрудника.

На планирование карьеры влияют: сам человек, его родители, администрация Компании, среда, квалификация, образование, мировоззрение, экономика, НТР, и т.д.

При планировании карьеры учитываются и профессиональные и человеческие качества сотрудника. Работая над собой, человек может развить и профессиональные и личностные качества.

Развитие карьеры работника в конкретной Компании может происходить только тогда, когда сам работник и администрация предприятия обеспечивают ее развитие.

Развитию карьеры сотрудника в Компании помогают такие процессы в Компании как: адаптация, мотивация, обучение, ротация кадров, профориентация, личный пример.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ



Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом

ТИПЫ КАРЬЕРЫ

Профессиональная - углубление знаний и навыков в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения, либо, овладение другими областями человеческого опыта, связанное с расширением опыта.

Внутриорганизационная - связана с траекторией движения человека в организации

Вертикальная - должностной рост.
Горизонтальная - продвижение внутри организации, в разных подразделениях одного уровня иерархии.
Центростремительная - продвижение к ядру организации, центру управления, более глубокое включение в процессы принятия решения.



Основные мероприятия по планированию карьеры сотрудника

- Первичная ориентация на выбор профессии;
- Выбор организации и должности;
- Ориентации в организации;
- Оценка перспектив и проектирование роста;
- Реализация роста

Основные мероприятия по планированию карьеры менеджера по персоналу

- *Оценка при приеме на работу;*
- *Определение на рабочее место;*
- *Оценка труда и потенциала работника;*
- *Отбор в резерв;*
- *Дополнительная подготовка;*
- *Программы работы с резервом;*
- *Продвижение;*

Основные мероприятия по планированию карьеры линейного менеджера (непосредственного руководителя)

- *Оценка результатов труда;*
- *Оценка мотивации;*
- *Организация профессионального развития;*
- *Предложения по стимулированию;*
- *Предложения по росту.*



АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



**Аттестация персонала -
это процедура
систематической
формализованной оценки
соответствия деятельности
конкретного работника
стандарту выполнения работы
в должности, которую он
занимает.**

Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в год, но не реже одного раза в четыре года.

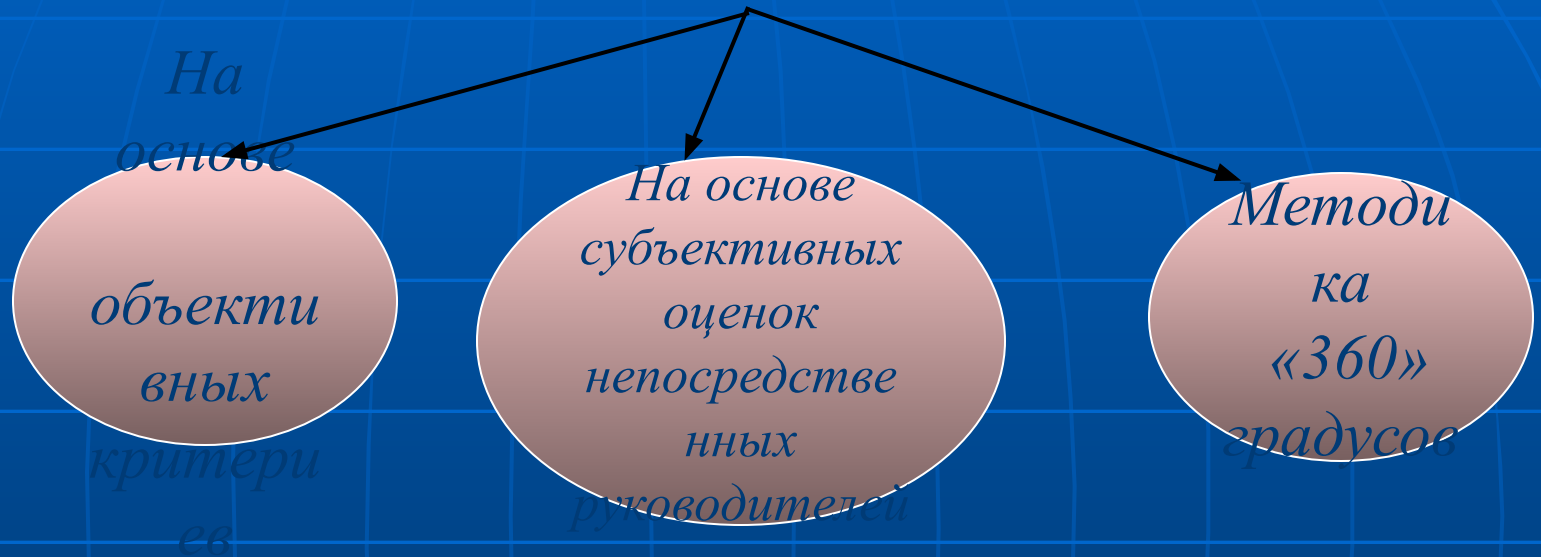
Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливается федеральными законами и законами субъектов РФ.

Проведение аттестации требует наличия официальных распорядительных документов по организации.

Аттестация позволяет

- Оценить результаты труда сотрудников;
- определить соответствия их занимаемой должности;
- выявить недостатки на уровне подготовки;
- составить план развития сотрудника;
- проверить совместимость с коллективом;
- проверить мотивацию к труду, к работе в данной должности;
- Определить перспективы развития карьеры работника;
- повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Типы аттестации



- **методика «360» градусов** - это круговая оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами

Основные психологические правила аттестации.

- Обязательное сообщение результатов работнику;
- Оценку нельзя соединять с критикой;
- Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда;
- Обязательно объяснить, что аттестация - это не карательный инструмент для увольнения неугодных специалистов, а она призвана помочь работодателям и специалистам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и

Негативные стороны частых аттестаций.

- Демотивируют персонал;
- усилия сотрудников направлены на выполнение установленных нормативов;
- игнорируется все то, за что не ставятся «оценки»;
- на первый план выходит личный результат;
- высокий уровень конкуренции между сотрудниками следствием чего являются межличностные конфликты

Для продвижения по карьерной лестнице Вам

необходимо:

- Приложит гораздо больше усилий, чем мужчине, чтобы добиться более-менее весомых результатов;
- Окружать себя людьми, которые будут поддерживать в стремлении сделать карьеру (или которые не будут этому мешать);
- Четко ставить жизненные цели;
- Откажитесь от предупреждений и стереотипов.

Стеклянный потолок -

**термин введенный в начале 1980-х годов
для описания невидимого барьера,
ограничивающего продвижение
женщины по служебной лестнице.**



Феномен стеклянного потолка проявляется:

- Если женщине удастся продвинуться, то мужчины воспринимают как «вызов мужскому самолюбию»;
- Женщине трудно стать частью мужского коллектива, мужчины воспринимают появление женщины как нежелательное;
- Руководитель-мужчина считает неоправданным риском помогать и учить продвигающуюся по служебной лестнице женщину, поскольку это может подорвать его профессиональную репутацию и замедлить должностной рост;

Планирование карьеры женщины в организации.

Наряду с основными этапами необходимо:

- Учитывать возможную

беременность и последующие

больничные -

1.-Если

отпускать сотрудницу в декрет и, как только та изъявит желание вернуться, восстановить

ее в должности. Сотрудница становится

заинтересована в работе, она будет

поддерживать свои профессиональные

навыки, и вернувшись она быстро войдет в

курс дела;

2.-Если есть возможность и желание

Лояльное отношение к уязвимой части коллектива, позитивно влияет на психологический настрой всего персонала, что приводит к:

- *Повышению мотивации;*
- *Общая лояльность;*
- *Снижение текучки;*
- *Снижение издержек на восполнение кадрового состава*

важнейших подсистем социальной сферы государства, которая обеспечивает получение человеком систематизированных знаний и умений с целью их эффективного использования в профессиональной деятельности

- Необходимость постоянного обучения персонала определяется стремительной динамикой*
- Образование играет значительную роль в карьере и уровне заработной платы*

Роль образования в построении карьеры

- Результаты победителей олимпиад зачитываются при поступлении во многие ВУЗы
- Очень многие крупные компании ищут молодых специалистов в выпускниках профильных образовательных учреждениях
- Особое место занимает повышение квалификации персонала, которое обеспечивает квалификацию работника современному уровню

Обучение персонала

Профессиональная подготовка - позволяет получить профессию или специальность

Переподготовка кадров - предусматривает получение второй профессии или специальности

Повышение квалификации - процесс направленный на освоение новых знаний и навыков, а также на систематическое их обновление

После вузовское профессиональное образование - обеспечивает подготовку ученых высшей квалификации: кандидатов и докторов наук.



Вывод:



Планирование карьеры руководителей и специалистов — составная часть кадровой политики фирмы, которая органически входит в систему работы с резервом кадров, обеспечивая развитие личности работников, решение стратегических, инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера руководителя и специалиста — это всестороннее творческое и профессиональное развитие личности в процессе деятельности и его должностной рост (продвижение), базирующиеся на потенциальных возможностях, непрерывном образовании, мотивационных процессах. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняется сам человек, растет его квалификация и т.д., поэтому формирование целей карьеры- это процесс постоянный

Планирование карьеры- это сугубо личное и индивидуальное дело; это процесс, который протекает постоянно на протяжении всей вашей жизни; эффективное построение карьеры - это искусство, которое следует развивать и совершенствовать; всегда есть возможность что-либо изменить или исправить; Невозможно, собравшись единожды с мыслями и распланировав свою жизнь на тридцать лет вперед, потом ни разу не подвергнуть свой план пересмотру. Во-первых, мы живем не в безвоздушном пространстве, и внешние условия тем или иным образом будут влиять на ваши намерения. Во-вторых, с годами меняемся и мы сами. То, что казалось нам подходящим в двадцать пять лет, может оказаться совершенно непригодным в сорок.