**Содержание**

Введение

1. Понятие карьерной реализации

2. Поведение, как основной фактор карьерного роста

Заключение

Список литературы

**Введение**

Полноценная карьера – это сбалансированное соотношение, взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства. При этом внутреннее развитие включает профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков, изменение его влияния (власти, авторитета) в среде, престижа в глазах подчиненных или коллег, повышение уровня благосостояния. Внешнее движение фиксирует достигнутые в развитии результаты и сопровождается освоением человеком определенных ступеней, например, движением по должностным позициям, разрядам квалификационной лестницы, статусным рангам, уровням материального вознаграждения.

Карьера кроме процессной, имеет статичную характеристику. В карьерном движении важно как содержание процесса, так и образ результата этого процесса, как содержание развития человека в социальном пространстве, так и форма этого развития, траектория пути, последовательность занимаемых человеком позиций в социальном пространстве.

Большую часть социальной жизни человек проживает в организациях, социальным для него является организационное пространство, которое, как часть общего социального пространства, характеризуется многомерностью. При этом, каждая мерность организационного (карьерного) пространства образована отдельным вектором возможного развития и продвижения работника: должностным, профессиональным, статусным или монетарным. А каждый из этих карьерных векторов, будучи в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций, последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор образуется должностными ступенями, профессиональный –квалификационными разрядами, статусный – статусными рангами, монетарный – уровнями вознаграждения. (10, стр.22)

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социального-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций.(6,стр.241) Другими словами, карьера – это развитие человека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера).

Цель данного исследования состоит в том, чтобы выявить факторы на профессионально - должностное продвижение персонала.

Задачи:

* Определить понятие карьерной реализации;
* Рассмотреть вопрос о поведении, как основного фактора карьерного роста

В работе использованы труды таких авторов как М.А. Коргова, преподавателя Пятигорского Филиала Академии Государственной Службы, которая входит в число менеджеров Мирового масштаба; доктора экономических наук, профессора А.Я. Кибанова; а так же С.В. Шекшни; Веснина В.Р.; Пугачева В.П. И многих др.

**1. Понятие карьерной реализации**

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется тем огромным значением, которое имеет карьера для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт (кстати существенную часть общего жизненного опыта) последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями.

Управление деловой карьерой на предприятии (в организации) заключается в том, что с момента принятия работника на предприятие и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест.

Управление карьерой затрагивает такие важные проблемы, как удовлетворенность персонала работой в организации и связанную с этим производительность труда; преемственность профессионального опыта и культуры корпорации; обеспечение бесперебойного и рационального замещения ключевых должностей; адаптивность и маневренность в условиях быстрых изменений в содержании и разделении труда, в условиях кризисов; наконец, оно связано с вопросами внутреннего приращения профессионального потенциала и внешнего роста предприятия в среде.

Все это тем более актуально сегодня, когда рыночная экономика вынуждает организации самостоятельно заботиться об обеспечении своей деятельности необходимыми человеческими ресурсами, определять цели, направления, приоритеты кадровой политики, а глобальная тенденция гуманизации отражается в смещении ценностей, акцентов внимания в сторону увеличения роли человеческого фактора в развитии экономики, возрастания значения подсистемы управления персоналом в системе управления организацией. В этих условиях на уровне экономики в целом на первый план выходит управление развитием человеческих ресурсов, а на уровне отдельного предприятия – управление развитием кадров, развитием ресурсов каждого конкретного человека, управление его продвижением в рамках организации.

Государству также не безразлична судьба его граждан, так как степень их удовлетворенности ростом и продвижением в труде влияет на уменьшение или усиление социальной напряженности в обществе, а профессиональный потенциал каждого – на динамизм и качество проведения реформ в целом.

Особенно это касается развития управленческих кадров. По словам Министра общего и профессионального образования А. Н. Тихонова, сказанным им на Всероссийской конференции по проблемам дополнительного профессионального образования, проходившей в мае этого года в стенах Государственного университета управления, “подготовка управленческих кадров является одним из двенадцати национальных приоритетов развития России на современном этапе”. В свою очередь, эффективность управленческого развития менеджера в рамках организации неразрывно связана с успешностью управления его карьерой.

И так, необходимость и целесообразность управления карьерой очевидна, так как оно способствует слиянию и реализации на взаимовыгодной основе потребностей человека, интересов организации и общества в целом.

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. (7, стр.48)

Планирование продвижения по службе (карьера) - определение конкретного пути развития сотрудника в его деятельности на фирме, осуществляемое заранее. Это согласованная со штатным расписанием последовательность должностей, которые сотрудник занимал ранее и которые ему предстоит занять.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Развитием карьеры называют действия, предпринимаемые сотрудником для реализации своего плана. Одной из главных задач планирования является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Трудовой путь - последовательность трудовых перемещений, всех занимаемых рабочих мест с указанием времени пребывания на каждом. Можно выделить межотраслевой, профессионально-должностной (с подразделением на межпрофессиональный и впутрипрофессиональный) и миграционный трудовой путь работников.

В зависимости от направления переходов трудовой путь подразделяется на вертикальный и горизонтальный. Вертикальный трудовой путь может быть:

\* восходящим (карьера);

\* нисходящим (деградация).

Под СПКПР (системой профессиопалыю-квалификациопного продвижения работников) понимается предлагаемая организацией совокупность форм, методов и средств, направленных на планомерное и заранее спроектированное обучение и перемещение работников от простого к более сложному, содержательному труду, высшим ступеням профессионального мастерства, доступных данному индивиду. (14,стр.48)

СПКПР может рассматриваться как сложная динамическая система, основными подсистемами которой являются:

\* моральное и материальное стимулирование;

\* подбор контингента работников на продвижение;

\* подготовка и переподготовка кандидатов;

\* планирование, учет и контроль всей системы в целом.

Основной целью любого руководителя в его отношениях с персоналом является стимулирование у последнего нужной мотивации - процесса побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации. (15, стр.25)

Мотивирование может быть внешним и внутренним: первое определяет способы и подходы к пробуждению нужных действий в подчиненных, второе определяет самозарождающиеся факторы, заставляющие людей двигаться в определенном направлении в своей деятельности.

Люди активно действуют тогда, когда уверены, что выбранная тактика приведет к желаемой цели. (11, стр.114) Где же цель у средневзвешенного работника? В реализации определенных потребностей.

Все потребности любого сотрудника можно условно разделить на 5 уровней (закон Маслоу):

1. Физиологические потребности.

2. Безопасность.

3. Социальные потребности.

4. Престиж/статус.

5. Самореализация.

Переход к высшему уровню потребностей возможен только после удовлетворения потребностей низшего уровня. Материальные стимулы: премии, зарплата, социальные блага, - являются лишь необходимым условием для удовлетворения физиологических потребностей, т.е. потребностей самого низшего уровня.

Иными словами, по Маслоу поговорка «сытое брюхо к учению глухо» не срабатывает, он предпочитает афоризм «голодной куме все хлеб на уме» (в умной книжке этот тезис изложен следующим образом: доминирующая потребность есть основной мотиватор поведения; только после удовлетворения низших потребностей высшие потребности становятся доминантными).

Трудно ожидать от работника творческих полетов, если на свою зарплату он не в состоянии содержать семью.(6,стр.54) А что значит «содержать» - есть хлеб с маслом каждый день или проводить уикенды на Канарах? Для ответа на этот вопрос выделяют три основных уровня удовлетворения потребностей:

1. Минимальный - обеспечивает выживание человека и возможность появления социальных и духовных потребностей. В численном выражении и в отношении к зарплате граница минимального уровня лежит между официальным прожиточным минимумом и официальной чертой бедности, т.е. между стоимостью минимальной продуктовой и минимальной потребительской корзины. Для Москвы на май 2000г. - 2500 руб./ чел.

2. Нормальный уровень - оптимальный уровень удовлетворения потребностей существования. Субъективное выражение: не более 10% времени бодрствования работник тратит на мысли об удовлетворении насущных нужд (в жилье, пище, одежде, безопасности и т.д.). Объективное выражение: потребительский бюджет. Для Москвы на май 2000г. - от 5000 руб./ чел. Прирост эффекта от его превышения не больше прироста затрат.

3. Уровень роскоши: удовлетворение потребностей от 3-го уровня по шкале Маслоу становится самоцелью и средством демонстрации высокого общественного положения. Потребление выходит за пределы физиологических норм. Вот тут и возникают уикенды на Канарах.

Каждый сотрудник компании должен прокормить минимум еще одного члена своей семьи (предположим, что у всех сотрудников весьма благополучные семьи, второй супруг работает, родители своевременно получают пенсию от государства, а общее количество иждивенцев не более двух на одну семью, тогда на каждого работающего приходится один дополнительный рот - понятно, что это минимально «нагружающее» Компанию предположение).

Итак, сотрудник должен получать не менее 5000 руб. в месяц, чтобы просто выжить, и от 10000 руб., чтобы начать думать и о более высоких потребностях, в т.ч. самореализации, усовершенствовании своего труда на фирме, новаторских идеях и т.д. Т.е. предельно-возможно-низкая вилка зарплаты, при которой от сотрудника все же можно ждать определенных творческих успехов, если он крайне скромен в быту и вообще в своих требованиях к жизни, находится между, примерно, $200 и $400.

Следовательно, минимальная зарплата сотрудника самого нижнего звена должна быть не менее $200. (7, стр82)

В противном случае, персоналу Компании не избежать люмпенизации: возрастет текучесть кадров), приводящая к «вымыванию» наиболее ценных и перспективных сотрудников, и увеличится количество «балластных» сотрудников, готовых работать за минимальный оклад в силу общей невостребованности на рынке труда (из-за отсутствия соответствующего образования, навыков, личных качеств и т.д.).

В случае соответствия должностных окладов сотрудников предоставленным расчетам, фирма может активно варьировать материальные и нематериальные формы поощрения и наказания.

Связь между мотивацией и исполнением положительна: повышение мотивации приводит к повышению качества и эффективности исполнения. Отсюда вопрос: как можно повысить мотивацию персонала, минимизировав материальные вложения в этот процесс?

Тут нужно учесть следствия из двух очень известных теорий - теории ожидания Врума, гласящей, что мотивация наиболее высока, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени, и теории справедливости, утверждающей, что если люди полагают, что им платят недостаточно (по сравнению с принятой на рынке оплатой труда подобной квалификации и интенсивности), то они снижают интенсивность своей работы.(12, стр.150)

Но когда они считают, что им платят больше, то не начинают работать интенсивнее.

Основной вывод: до тех пор, пока сотрудники не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они снижают интенсивность своего труда. Практический вывод: построить систему вознаграждения таким образом, чтобы сотрудники полагали вид и степень оплаты своего труда справедливым.

При этом следует иметь ввиду, что внедрение любых нововведений в компании идет значительно легче, если существует объединение сотрудников вокруг миссии компании.

Миссия компании в этой схеме может выступать в двух ипостасях: во-первых, миссия может быть самостоятельным нововведением (или потенцировать действие системы нововведений), и тогда она должна быть «выгодно продана» сотрудникам Компании руководством. Иными словами, сотрудники Компании должны захотеть «купить» классную миссию своей фирмы, поверить в нее, принять все нововведения, связанные с ней, и объединиться в группу единомышленников для успешного осуществления задач, вытекающих из миссии. (4, стр.72)

И тогда, во-вторых, миссия становится одной из ведущих моральных мотиваций в Компании, объединяющей персонал разных уровней в единую команду, формирующей и усиливающей корпоративный дух и т.д.

Система морального и материального вознаграждения может строиться в виде сочетаний нескольких подходов. В обобщенном виде эти подходы сводятся к следующим:

а) человеконенавистнический: снизить самооценку сотрудников таким образом, чтобы они почитали работодателя за благодетеля, оплачивающего малоквалифицированный труд сотрудников, которым «просто повезло» попасть к столь чуткому начальнику. Этим подходом широко пользовалось (и продолжает пользоваться) родное, горячолюбимое государство. «Плюсы» такого подхода: минимум затрат на содержание персонала, возможность управленческой самореализации для крайне бездарных начальников. «Минусы»: закомплексованный сотрудник большую часть бодрствования тратит на преодоление или развитие собственных комплексов - на творческий труд не остается, во-первых, времени, а во-вторых (и в главных!), потенции. Кроме того, рано или поздно рабы начнут бунтовать, а это весьма неприятно (и очень затратно);

б) альтруистический - какое-то время фирма может просуществовать на тезисе «светлой идеи». Коллектив при этом состоит из единомышленников, силен корпоративный дух, все верят в «светлое завтра» и активно работают ради него, пренебрегая проблемами «тусклого сегодня». «Плюсы»: минимальные затраты, общий тусовочный энтузиазм, естественный блеск в глазах, переходящий в неестественный фанатизм по поводу работы. «Минусы»: этот подход возможен в течение непродолжительного времени на этапе становления фирмы. Потом он вырождается в подход а) или в) (или приводит к постоянной смене сотрудников - каждый нанят вплоть до потери энтузиазма);

в) стагнирующий - всем все равно: фирма давно заняла определенный сегмент рынка и работает на грани провала последние деньки. Народ ждет конца агонии и не претендует ни на что. Вяло ищет работу в сходных подразделениях. «Плюсы»: минимальные затраты. «Минусы»: абсолютная депрессия во всем;

г) престижный - у фирмы есть неплохое имя на рынке, позволяющее сотрудникам даром иметь многие социальные блага. Коллектив держится за право именоваться сотрудником «World International Halyava» и не претендует на большие заработки. «Плюсы»: небольшие материальные затраты, невысокая текучесть кадров (коллектив в таких структурах, как правило, состоит «из своих»). «Минусы»: невысокий потенциал развития (как в любом сообществе с близкородственными связями) и, поэтому, опасность потерять место у кормушки;

д) университетский - фирма занимается обучением персонала либо собственными силами, либо оплачивает обучение в иных структурах. Все это подается как скрытое увеличение зарплаты или материальное поощрение особо отличившихся, если образовательные льготы распространяются не на всех. «Плюсы»: относительно небольшие материальные затраты, повышение квалификации персонала. «Минусы»: обученный персонал рано или поздно начинает «смотреть налево» при отсутствии иных стимулирующих источников;

е) тусовочный - идеалистический подход для коллектива, состоящего из людей одного психотипа (NF преимущественно по Майерс-Бриггс). Для данного коллектива человеческие взаимоотношения являются определяющими, поэтому при наличии адекватного и своевременного морального поощрения, от материального руководители могут и увернуться (нужно обильно смазывать коллектив подобных сотрудников словами типа: никто, кроме вас; я вам так обязан; только вы могли создать такую гениальную штуку; что бы я без вас делал; мы - одна семья и др., выдавать грамоты и объявлять благодарности в приказе и т.д.). «Плюсы»: общие тусовки, невысокие затраты, возможность авральной работы без дополнительной оплаты. «Минусы»: истерики в коллективе - его любят, а меня нет; большое количество разнообразных сплетен, обвинения в предательстве и прочие эмоциональные осложнения;

ж) перспективный - близок к подходу б), но без фанатизма. Характерен для быстроразвивающегося новаторского направления. У конкретного сотрудника интерес вполне меркантильный - начав с очень небольших денег и проявив себя, может возглавить подразделение направления при его структуризации. Сотрудник видит перспективы своего развития, работа ему интересна, поэтому пока он согласен довольствоваться малым. «Плюсы»: небольшие затраты на зарплату, активное творчество сотрудников, дух здоровой конкуренции внутри коллектива, позволяющий в короткий срок выделить перспективных лидеров и отсеять «балласт». «Минусы»: относительно короткое время приемлемости такого подхода, необходимость для руководителя всегда вовремя чувствовать, что сотрудник «уперся в потолок» своей самореализации и отреагировать адекватно (материально простимулировать труд сотрудника, или нарисовать ему новые заманчивые дали и т.д.) за пять секунд до того, как это ощутит сам сотрудник;

з) пирожковый - по поговорке «возьми с полки пирожок»: разовое небольшое материальное и моральное стимулирование сотрудников. Должно следовать сразу по достижении сотрудником определенного успеха. Размер и вид «пирожка» кореллирует со степенью успеха. Обычно на фирме существует некий прейскурант «пирожков», при этом «пирожковая система» на каждой фирме своя и является ДСП документом. Общее для всех фирм: оперативность действия, т.е. поощрение или наказание должно быть неотвратимым и наступать в период ожидания его отличившимся или проштрафившимся персоналом. «Плюсы»: относительно небольшие материальные затраты (по сравнению с систематическим повышением заработной платы), неотвратимость поощрения и наказания весьма стимулирует-дисциплинирует народ. «Минусы»: «пирожков» может не хватить на всех, что недопустимо по теории справедливости (см. выше), «пирожки» могут «зачерстветь» к моменту вручения (т.е. время вручения «пирожка» не совпадет с его ожиданием со стороны заслужившего) , что опять-таки недопустимо все по той же теории (следовательно, руководитель должен активно дежурить у «печки с пирожками» и вовремя их распределять).(9, стр.146)

Сочетание подходов зависит от традиций, сложившихся в Компании, особенностей бизнес-процессов, типов взаимодействия различных подразделений Компании между собой.

После того, как выбрано сочетание подходов, можно применить различные комбинации из материальных и моральных методов мотивирования персонала. Все это складывается в систему поощрений и наказаний, предлагаемую ниже.

При этом следует иметь ввиду ряд непреложных правил относительно порядка применения системы поощрений и наказаний.

1. Моральные поощрения объявляются сотруднику в присутствии членов родного коллектива (т.е. публично).

2. Материальные поощрения также объявляются публично, но размер поощрения (премии) или стоимость ценного подарка не оглашаются.

3. Уведомление о повышении заработной платы (сроке введения нового оклада, его величине и причине повышения) производится в строго индивидуальном порядке. Обычно такое уведомление исходит от непосредственного начальника сотрудника. В случае, если решение о повышении оклада было принято руководством фирмы, руководителю следует поставить в известность непосредственного начальника поощряемого сотрудника (также строго приватно!), а затем либо уведомить сотрудника в присутствии начальника (и только!), либо возложить эту приятную миссию на начальника целиком. В последнем случае при личной встрече с поощряемым сотрудником руководитель фирмы должен поздравить его с новым окладом и поблагодарить за успешный труд на благо фирмы. Размер окладов сотрудников является строго конфиденциальной информацией, не подлежащей разглашению лицами, имеющими допуск к ней. За разглашение этой информации виновные несут ответственность в установленном порядке за нарушение режима конфиденциальности.

4. Моральное взыскание объявляется сотруднику в приватном порядке непосредственным начальником, либо руководством фирмы в присутствии непосредственного начальника. Если взыскание проводится руководителем фирмы в присутствии начальника провинившегося, начальник не должен комментировать причины и форму взыскания (и уж никак не усугублять негативную степень наказания!). Присутствие начальника при вышестоящей выволочке носит только информативный характер.

5. Материальное взыскание также накладывается в индивидуальном порядке без публичного оглашения. Возможность привлечения к этой процедуре третьих лиц (помимо начальника, накладывающего штраф и оштрафованного подчиненного) целесообразна только в случае производственной необходимости: например, сумму штрафа в погашение ущерба необходимо провести в финансовых документах - приглашается бухгалтер и др. Однако пользоваться привлечением третьих лиц без крайней нужды недопустимо.

6. Никогда и ни в коем случае нельзя накладывать любые виды взысканий на начальника в присутствии подчиненных!

7. Никогда и ни в коем случае нельзя накладывать любые виды взысканий на сотрудников в присутствии других сотрудников того же ранга, или низшего ранга из других подразделений или смежных структур.

8. Никто не может наложить взыскание на главу фирмы, поэтому он, как жена Цезаря, должен всегда быть вне подозрений! Следовательно, начальник, в первую очередь, должен соответствовать всем устанавливаемым им правилам. (11, стр.110)

Таким образом, обозначенная необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

**2. Поведение, как основной фактор карьерного роста**

Многочисленные исследования, посвященные теории и практике поведения работников в организации показывают, что чем больше люди хотят и получают, тем больше они желают иметь голос в процессе управления бизнесом. Эта тенденция заметно усилилась в конце 20 столетия, поставив в ряд наиболее актуальных, проблему создания баланса централизации и делегирования с одной стороны, а с другой увязки потребностей и желаний работников организации.

Управление по целям способствует созданию указанного баланса. Рассмотрим анализ подходов к построению систем удовлетворения потребностей работников через руководство компанией. Начнем со старого традиционного подхода к позиции человека в организации.

Согласно Макгрегору, человек в компании рассматривается с позиций предубеждений и допущений о нем самом, которые часто неточные и некорректные. К этим допущениям относятся, что человек по природе своей ленив, неспособен справиться с полномочиями, которые делегируются ему сверху, и, поэтому, должен постоянно находиться под контролем и инструктажем в части выполнения своих должностных обязанностей. Последние должны выполняться в строгом соответствии с видением руководителей компании.

Такая позиция не оставляет работнику свободы модификации своей трудовой деятельности, привнесения идей в технологию исполнения работы.

Очевидно, что данный подход к работнику в системе управления не удовлетворяет базовым потребностям современного человека. Во всяком случае, утверждение, высказанное в начале статьи, явно противоречит этому традиционному видению человека в организации.

Новая концепция управления организацией (середина 70х годов) сместила устоявшиеся акценты. В ее основе лежит рассмотрение и анализ индивидуальных потребностей работника, которые вытекают из его особенностей личности, собственного имиджа. Эти потребности стыкуются с производственным климатом (внешней средой).

В результате этой стыковки происходит или не происходит удовлетворение потребностей. В случае удовлетворения потребностей растет мотивация.(3,стр.56) Если рассматривать иерархию потребностей работника (Маслоу, Херцберг), то, идя снизу вверх по этой иерархии приоритеты расставляются следующим образом:

Физические потребности

Безопасность

Социальные потребности

Самовыражение

Говоря о физических потребностях, очевидно, что их неудовлетворение приводит к базовой неудовлетворенности работника своим местом работы. Напротив, когда работник удовлетворен на данном уровне, это еще не значит, что он вовлечен в жизнь компании. Это вовлечение происходит непосредственно на четвертом уровне (самовыражение).

Естественно возникает вопрос: каким образом управление по целям стыкуется с приведенной выше иерархией потребностей? Управление по целям создает организационный климат в компании.

Под этим термином понимается схема распределения и проектирования работ, качество этих работ с точки зрения уровня проблемности для работника, чувства достигнутых результатов, которое индивидуум получает от этой работы, уровень бюрократизации компании с точки зрения наличия политик, процедур, технологических инструкций, связь менеджеров и исполнителей в процессе выполнения работ, вовлечение индивидуума в усилия команд и рабочих групп.

Организационный климат включает в себя природу работы, насколько индивидуум вовлечен в процесс ее исполнения и проектирования, какой тип обратной связи имеет место в компании (включая систему оценки и аттестации), какова система вознаграждений.(10, стр.214)

Рассмотрим в этом контексте стыковку потребностей работника и шаги, которые должен предпринять менеджер для удовлетворения этих потребностей.

Потребности работника:

1. Знать свои должностные обязанности
2. Участвовать в установлении целей работы
3. Знать, как он работает
4. Помощь со стороны менеджера
5. Вознаграждение за результаты

Что должен делать менеджер для удовлетворения этих потребностей:

1. Подготовить должностную инструкцию
2. Попросить работника помочь установить цели работы
3. Оценить результаты с работником
4. Рекомендации, направление, консультирование, обучение
5. Вознаграждение за результаты

Начнем с должностных инструкций. Эта потребность общеизвестна, ибо любой работник, как только приходит в организацию, хочет в деталях знать, что от него будут требовать по работе. Однако в реальности, менеджер буквально отбрасывает работника от себя «холодным» направлением должностной инструкции и абсолютно «пустой» фразой типа «если у Вас будут вопросы, пожалуйста, обращайтесь». Система управления по целям требует о менеджера удовлетворения этой базовой потребности, т.е. создания понимания вокруг вопроса «какова суть данной работы».(18, стр.72) В принципе работник хочет получить ответы на три вопроса:

Как моя работа связана с целями отдела и компании в целом, т.е. какой вклад я вношу;

Какова моя ответственность;

Как будут строиться мои отношения с начальником. Периодичность отчетности перед ним, объем автономии и свободы в выполнении работы;

Ответы на эти вопросы нельзя получить только за счет письменной должностной инструкции, здесь требуется диалог начальника и подчиненного, а это часть системы управления по целям.

Вторая потребность – участие в установлении целей работы. Здесь следует учитывать своеобразное противоречие, которое определяет границы данного участия. Сверху на менеджера довлеют цифры и сроки стратегического плана, и он не имеет особенного «люфта» в этом смысле. Но сроки и цифры – есть конечные сроки. Менеджер, получив их сверху, имеет полную свободу в распределении работ и определении точек промежуточного контроля. Именно здесь в рамках управления по целям возникает участия подчиненного в установлении целей работы, ибо менеджеру, не знакомому в деталях с рутиной каждой должности, требуется информационная поддержка.

Третья потребность – оценка своей деятельности. Люди требуют оценку всегда и везде, и даже те горячие головы, которые заявляют «меня это не волнует», на самом деле лукавят, поступая сообразно коррективам внешней среды. В условиях управления по целям это оценка должна быть постоянна, независимо от того, присутствует ли менеджер рядом или нет. Отсюда необходимо установление стандартов производительности труда и качества работы, а это часть управления по целям

Четвертая потребность – получение помощи от руководителя. Речь в данном случае не идет о формировании «детского сада», когда подчиненный по каждому поводу бегает к начальнику за советом. Напротив, имея стандарты производительности труда и качества работы, подчиненный обращается к начальнику именно в контексте выполнения этих стандартов, а не просто «за помощью».

Пятая потребность – вознаграждения. Они бывают двух типов. Во-первых, это внешние вознаграждения (зарплата, продвижения и т.д.). Во-вторых, это внутренние вознаграждения, т.е. вознаграждения, возникающие от процесса труда. Первая группа вознаграждений удовлетворяет базовым потребностям работника, и менеджеры не имеют контроля над этими вознаграждениями. В это трудно поверить, но если система оплаты и продвижения задокументирована, то менеджеры просто следуют установленным политикам и процедурам. Внутренние вознаграждения напрямую связаны с мотивацией персонала и полностью контролируемы менеджером. (17, стр.84) Управление по целям, направлено в первую очередь на внутренние вознаграждения и стимулирует психологический рост персонала.

Здесь следует дать небольшое пояснение. Любой работник находится в состоянии психологического и физиологического развития. Последнее ограничено во времени, ибо связано с возрастом работника. Психологическое развитие не имеет границ на протяжении жизни работника. Если компания осознает необходимость психологического развития работника, иными словами его мотивации, она автоматически стимулирует собственное развитие.

Психологическое развитие работника предполагает наличие в компании трех предпосылок, которые являются частью управления по целям. В первую очередь, необходим диалог по целям работы. Необходимо признать и согласиться с этим в организации, что этот диалог требует времени и невозможен без участия исполнителей. Во-вторых, должна быть создана система обратной связи по результатам труда, минимизирующая субъективизм оценок. От него невозможно избавиться полностью. В третьих, система вознаграждений должна быть осознана линейным руководителем с концентрацией усилий на внутренней мотивации персонала не за счет лозунгов, а за счет создания благоприятной корпоративной среды.(12, стр.87)

Таким образом, система управления по целям должна учитывать все эти три предпосылки. Фактически строится совокупность управленческих процедур, образующих цикл улучшения трудовой деятельности.

**Заключение**

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Желание человека оптимизировать карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора им путей своего движения в социальной структуре, социальном пространстве общества. Но эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других.

Государственная политика в сфере управления человеческими ресурсами уже сегодня предусматривает программы по профориентации, психологической поддержке, способствующие “социально профессиональному самоопределению личности в ходе формирования ее способностей, ценностных ориентаций и самосознания, повышению ее конкурентоспособности на рынке труда и адаптированности к условиям реализации собственной профессиональной карьеры”.

**Список литературы:**

1. Базарова Т.Ю., Еремива Б.Л. Управление персоналом. - М., 2008.
2. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М., 2005.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2004.
4. Журавлев П.В. Персонал: словарь понятий и определений. – М., 2002.
5. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М., 2003.
6. Кричевский РЛ. Если Вы руководитель: элементы психологии менеджмента в повседневной рабо­те. – М., 2006.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М., 2008.
8. Коргов А.А., Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. – Пятигорск, 2004.
9. Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной
10. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала. – М., 2006.
11. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 2005.
12. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Управление организацией. – М., 2003.
13. Пугачев В.П. Тесты. Деловые игры. Тренинги в управлении персоналом. – М., 2000.
14. РАГС. Управление персоналом государственной службы. - М., 1997.
15. рыночной экономики. – М., 1997.
16. РАГС. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. – М., 1997.
17. Современная Универсальная Российская Энциклопедия. Кирилл и Мефодий. – М., 2003.
18. Уткин Э.А. Курс менеджмента. М., 2005.
19. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций. – М., 2007.