**1. Функции менеджера по персоналу**

1) Менеджер по персоналу – специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах.

Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

2) Функции менеджера по персоналу.

В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:

– законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;

– уставом предприятия;

– правилами трудового распорядка;

– приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;

– должностной инструкцией.

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

– Организация на предприятии работы с персоналом.

– Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.

– Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

– Контроль за соблюдением норм трудового законодательства Российской Федерации в работе с персоналом.

– Методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.

– Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу обязан:

– Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

– Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

– Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

– Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования и штата работников.

– Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению и квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

– Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

– Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

– Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

– Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качество работников.

– Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

– Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

– Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

– Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.

**2. Знакомство с вариантами размещения кадровых подразделений в организационных структурах**

1) Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию. Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству. Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией. Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

**3. Определение степени укомплектованности предприятия персоналом**

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

– равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

– использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация (функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);

– обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

– обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

– соответствия;

– перспективности;

– сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

– установление возрастного ценза для различных категорий должностей;

– определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;

– возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно работать в этой должности более б-7 лет на одном месте.

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научно обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата месту – отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

**4. Методы планирования потребностей в персонале**

Начиная работу по планированию потребности в персонале, необходимо понимать, что это целая система комплексных решений, имеющая под собой конкретные цели. Задача планирования – иметь в нужном месте и в нужное время персонал необходимой квалификации для выполнения соответствующей работы. А основными целями можно назвать следующие:

• Обеспечение организации человеческими ресурсами в заданные сроки, желательно, минимизировав все издержки;

• Организация эффективной работы по найму (комплектование) и развитию (обучение) персонала.

Планирование бывает двух видов:

стратегическое (долгосрочное);

тактическое (ситуационное).

При стратегическом планировании составляется программа по выявлению потенциала специалистов, которые необходимы организации в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов, и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем.

При тактическом планировании анализируется потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и т.д.

Также, при планировании персонала необходимо учитывать динамику рынка и конкуренцию в данной отрасли; уровень оплаты труда сотрудников и внутреннюю культуру организации.

Планирование персонала связано и с другими процессами планирования, происходящими в организации, и по времени должно с ними соотноситься. В идеальном варианте организация должна составлять планы на каждый из периодов.

Можно классифицировать периоды планирования следующим образом:

• краткосрочные (до 2-х лет).

• среднесрочные (от 2-х до 5-ти лет).

• долгосрочные (более 5 лет).

**5. Определение численности административно-управленческого персонала**

Административно-управленческий персонал (АУП) – работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию фирмы, предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений. Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

n

Чn = E (mi ti / T) Kнрв

i=1

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

тmi – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

ti – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

Kнрв – коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

E mt = m1 t1 + m2 t2 + m3 t3

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: Кнрв = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) х (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) х (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

**6. Резюме. Заполнение анкеты**

1) Резюме – это краткая информация о себе как специалисте, с указанием образования, специальности (квалификации), профессиональных достоинств, трудовой биографии, своих целей в поиске работы.

Резюме – это одно из самых эффективных средств саморекламы. Главная цель резюме – привлечь к себе внимание работодателя, создать у него благоприятное впечатление о себе и получить приглашение на личную встречу. Три основных правила составления резюме:

• краткость (не более 2 страниц машинописного текста)

• аккуратность (без ошибок и исправлений, четко, на хорошей бумаге)

• правдивость (не включайте ложную информацию, но правильно расставляйте акценты)

Содержание резюме

1. Заголовок: фамилия, имя, отчество (не употребляйте слово «резюме» в заголовке)

2. Цель в поиске работы: какую работу вы можете и хотите делать.

3. Основные личные данные: точный адрес с почтовым индексом, номер телефона, семейное положение.

4. Опыт работы: в хронологическом порядке (как правило, обратном, начиная с последнего места работы) перечислить места работы с указанием дат и занимаемых должностей. (Для выпускников – краткие сведения о практике на предприятии с описанием знаний и навыков, которые приобретены в процессе стажировки, подчеркнуть свои достижения)

5. Образование: укажите названия учебных заведений полностью, а не аббревиатуру, время учебы.

6. Дополнительная информация: сведения, подчеркивающие ваши сильные стороны профессиональные и личностные: знание иностранных языков, компьютерная грамотность, наличие водительских прав, аккуратность, тщательность и внимательность при работе с документами и т.п.

2) Анкета

Анкета (фр. enguete – список вопросов) – методическое средство для получения первичной социологической и социально-психологической информации на основе вербальной коммуникации. А. представляет собой набор вопросов, каждый из которых логически связан с центральной задачей исследования. Составление А. – процесс перевода основных гипотез исследования на язык вопросов – сложная и трудоемкая процедура. А. должна обеспечить получение такого содержания, которое правдиво по отношению к опрашиваемому и значимо по отношению к проблеме. Составление ценной в научном отношении А. является, как правило, коллективной работой. Первый этап в разработке А. – определение ее содержания. Это может быть круг вопросов о фактах жизнедеятельности опрашиваемого (его знаниях, гражданском состоянии, его действиях в прошлом и настоящем и т.п.) или же о его мотивах, оценках, отношениях. Если помимо самого мнения необходимо знать и его интенсивность, то в формулировку вопроса включают соответствующую шкалу оценок. Второй этап в разработке А. – выбор нужного типа вопросов. Вопросы могут быть открытыми, позволяющими опрашиваемому строить свой ответ в соответствии со своими желаниями как по содержанию, так и по форме, и закрытыми, допускающими обычно лишь ответы «да» или «нет». По своей функции вопросы могут быть основными или наводящими, контрольными или уточняющими и т.д. Тип вопроса может влиять на полноту и правдивость ответа. Что касается формулировки вопросов, то фразы должны быть по возможности короткими, ясными по смыслу, простыми, точными и однозначными. Наиболее типичными ошибками при составлении А. являются скрытая заданность ответа, сверхдетализированность, двусмысленность вопросов, недостаток их различительной силы. Хорошие вопросы должны удовлетворять обычным критериям надежности и валидности. Последний этап в составлении А. связан с определением числа и порядка задаваемых вопросов. Последовательность вопросов бывает различной для разных типов анкетного опроса.

**7. Собеседование при приеме на работу**

менеджер персонал собеседование резюме

1) Собеседование, или интервью, является одним из важнейших этапов отбора кандидатов.

В общем случае собеседованию можно дать следующее определение: собеседование – это процесс, во время которого представитель предприятия (руководитель, сотрудник кадровой службы, руководитель структурного подразделения, и др.) лично встречается с кандидатом на замещение вакантной должности (либо – сразу с несколькими кандидатами), и общается с ним в течение определенного периода времени. Собеседование проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

– соответствие кандидата общим требованиям предприятия и пожеланиям работодателя;

– степень профессионализма кандидата, его способность выполнять требования должностной инструкции;

– стремление кандидата сделать карьеру, возможность его профессионального роста;

– возможность быстрой адаптации кандидата на новом месте работы;

– знакомство с пожеланиями кандидата относительно новой работы.

2) Собеседование делиться на 3 этапа:

Первый этап – знакомство с кандидатом и установление с ним контакта. Именно на данном этапе у работодателя формируется первое впечатление о кандидате, и определяется стиль и порядок дальнейшего проведения собеседования. Поэтому опытный работодатель старается создать доброжелательную атмосферу – это поможет человеку раскрыться и быть более откровенным.

Правилом хорошего тона считается, когда собеседование с кандидатом проводится не в своем рабочем кабинете руководителя (или кадрового работника) предприятия, а в отдельной комнате для переговоров. Это позволяет и работодателю, и соискателю чувствовать себя свободнее, а работодателю кроме этого будет проще не отвлекаться на текущие проблемы (телефонные звонки и т.п.).

На первом этапе собеседования кандидату могут предложить чай или кофе, предварительно поинтересовавшись, какой именно напиток он предпочитает.

Перед началом собеседования кандидату вкратце рассказывают о компании (например, «фирма создана тогда-то», «занимается тем-то и тем-то», «такие-то достижения», и т.д.), ее преимуществах и достижениях, и т.п. После этого обычно говорят, что, если у кандидата есть какие-то вопросы о компании, о предстоящих условиях работы, о коллективе и т.п., то он их сможет задать в конце собеседования.

Второй этап – проведения собеседования является наиболее содержательной и насыщенной его частью.

Отметим, что грамотный работодатель обычно придерживается стиля беседы, который вкратце можно охарактеризовать как «деловые переговоры». Иначе говоря, он ведет разговор «на равных», ни в коей мере не показывая свое превосходство над кандидатом и понимая, что соискатель также оценивает работодателя и делает при этом определенные выводы.

В первую очередь выясняются (или уточняются) все основные вопросы, касающиеся кандидата (если информации, представленной в резюме, для этого недостаточно). К ним относятся: образование, опыт работы, знание иностранных языков, семейное положение, интересы, планы на будущее, и т.д. – конкретный перечень вопросов определяется исходя из специфики ситуации. В любом случае кандидата расспросят о причинах увольнения с предыдущего места работы, а впоследствии эту информацию перепроверят, связавшись с его предыдущим работодателем. Во время беседы работодатели любят задавать побольше так называемых «открытых» вопросов, предполагающих наличие подробных развернутых ответов.

Например, если при собеседовании с претендентом на должность бухгалтера задать вопрос: «Работали ли Вы с валютной кассой?» наверняка последует ответ: «Да» или «Нет»; такой вопрос называется «закрытым», и ответ на него следует совершенно неинформативный. Если же сформулировать вопрос следующим образом: «Расскажите подробнее о своих обязанностях на последнем месте работы, и в частности – какие операции Вам приходилось выполнять при работе с валютной кассой», то кандидат не сможет ответить кратко и односложно, поскольку сама постановка вопроса предполагает получение широкого развернутого ответа.

Помните: опытный работодатель при проведении собеседования проявляет настойчивость и дотошность, однако никогда не переходит ту грань, за которой начинается занудство.

На втором этапе проведения собеседования в большинстве случаев затрагиваются перечисленные ниже вопросы.

– Предыдущая работа кандидата. Что можно отнести к достижениям, а что – к неудачам? Каковы причины достижений и неудач? Какие характерные особенности можно выделить среди служебных обязанностей на предыдущем месте работы? Как складывались взаимоотношения с коллегами по работе, а также с руководством? Каковы причины увольнения с предыдущего места работы?

– Интересы, увлечения, хобби, которым человек уделяет часть своего свободного времени. Образ жизни, семейное положение (можно попросить подробнее рассказать о своей семье), хорошие и плохие привычки. Иногда интересуются мнением кандидата о последних политических событиях – это позволяет сделать вывод о его мировоззрениях.

– Ожидания от будущего. Каковы цели и планы кандидата, которым он будет следовать на новой работе, есть ли карьерные устремления, каковы материальные запросы, стремление к обучению и повышению квалификации, отношение к таким понятиям, как «корпоративная культура», и т.д. В процессе беседы могут использоваться так называемые «логические цепочки вопросов». Смысл этого приема заключается в том, что каждый новый вопрос логически вытекает из ответа на предыдущий вопрос.

При проведении собеседования кандидата могут попросить привести несколько примеров из личного опыта – это помогает сделать правильный вывод о профессионализме и компетентности человека. Работодатель может предложить провести разбор какой-либо конкретной ситуации (этот пример он готовит заранее, в процессе подготовки к собеседованию).

Третий этап – проведения собеседования является заключительным. К этому моменту о кандидате уже знают все или почти все из того, что требовалось выяснить, и предоставляет ему возможность задать интересующие вопросы.

Своего потенциального работодателя рекомендуется спросить о следующем:

– Возраст компании, основные направления деятельности, перспективы развития и планы на будущее.

– Наличие испытательного срока, его продолжительность, права и обязанности на время испытательного срока, порядок принятия решения по результатам прохождения испытательного срока.

– Юридический статус компании (ООО, ЗАО, СП, и т.д.).

– Периодичность выплаты заработной платы, практикуется ли выплата аванса.

– Наличие дополнительных льгот для сотрудников (например, приобретение продукции компании со скидкой, оплата проездных билетов, и т.д.).

– Наличие социального пакета (оплата больничных, предоставление отпусков, и т.д.).

– Распорядок рабочего дня (начало, окончание, перерыв на обед).

– Необходимость сверхурочной работы, а также – как часто приходится работать сверхурочно и каким образом такая работа оплачивается.

– Круг сотрудников, с которыми предстоит общаться при выполнении служебных обязанностей (в первую очередь – непосредственное начальство и подчиненные).

– Принято ли в компании коллективно отмечать корпоративные праздники и дни рождения сотрудников?

– Является ли вакантная должность штатной?

– По каким критериям оценивается работа сотрудников?

В зависимости от особенностей вакантной должности кандидат может спросить и еще о чем-нибудь. Например, претендент на должность главного бухгалтера наверняка спросит об особенностях налогообложения (в частности, налоговых льготах), о наличии валютной выручки, об используемом в бухгалтерии программном обеспечении, а кандидат на должность системного администратора – о степени компьютерной грамотности сотрудников, об используемом антивирусном программном обеспечении, о степени изношенности компьютерного парка, и т.д.

Подходящий момент для завершения беседы определяет работодатель. Обычно при этом кандидату задается вопрос или произносится фраза, по которым тот определяет, что время встречи подошло к концу, например: «Наша встреча подошла к концу. На мой взгляд, она была интересной и содержательной».

**8. Методы профессиональной ориентированности**

1) Принципиальные цели ориентации на конкретную организацию состоят в следующем:

уменьшить стартовые издержки. Новый человек не знает работы и того, как работает организация. Это значит, что до тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть общих стандартов исполнения работы;

снизить испытываемые новым работником озабоченность и неопределенность. Хорошие программы по ориентации помогают экономить время каждого из них;

развивать позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новые работники должны с реализмом отнестись к изучению того, что от них ждет организация, а их собственные надежды не должны быть ни слишком большими, ни слишком маленькими. Каждый работник должен сочленить цели предприятия и собственные ценности. Ориентация помогает этому.

Профориентационная работа может быть ориентирована: на конкретную организацию; на трудовую деятельность; на рабочую специальность.

Профессиональный отбор (подбор).

Цель – обеспечить организацию таким персоналами, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного ее вида (деятельности).

2) Программы ориентации нового сотрудника могут быть различными – от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах ориентации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии и т.п.

Ориентация вновь принятого сотрудника подразумевает оказание ему помощи в осознании важности исполняемой им работы, уяснении той части кадровой политики компании, которая касается его в силу занимаемой им должности, в доведении до его сведения той информации об истории и современном положении компании, которую руководство считает выгодным для себя ему сообщить. Конкретные правила техники безопасности, специфические требования по самозащите сообщаются в соответствии со служебной инструкцией. Специальные пособия для руководителей регламентируют, каким образом непосредственный руководитель должен приветствовать сотрудника, как должен ознакомить его с месторасположением раздевалок и душевых, кафетерия и комнаты отдыха; как обязан показать ему рабочее место, ознакомить с внутренним распорядком, системой оплаты, ввести в работу группы; подробно проинструктировать в отношении правил техники безопасности и пр.

**9. Методы моделирования карьеры (планирование и мотивация карьеры)**

1) Карьера – это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

Деловая карьера – это любое изменение положения человека в организации.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе проф. деятельности повышает свою профессию, специальность.

Виды карьеры.

Карьерные перемещения внутри организации происходят следующим образом

– вертикальная карьера.

– горизонтальная карьера, последовательная смена вида деятельности в рамках одного уровня и иерархии (перемещение в другую функциональную область деятельности, в другой отдел без изменения уровня в иерархии.

– стремительная карьера.

Цели, этапы деловой карьеры:

1. Достижение независимости в решении административных вопросов или творчества

2. Обретение высшего профессионального статуса

3. Получение высокой должности, ассоциирующейся со статусом и успехом.

4. Интеграция потребности личности работника и интересов семьи.

5. Обеспечение высокой з/п или льгот.

6. Создание благоприятных условий труда и жизни.

Этапы деловой карьеры:

1) Подготовительный 18–22 года

2) Адаптационный 23–30 года (овладение новой профессии, поиск (место в коллективе) начало административного продвижения)

3) Стабилизационный 30–40 (разделение сотрудников на перспективных и не перспективных)

4) Консультационный 40–50 (переосмысление избранного пути, приспособление)

5) Зрелости 50–60 лет (передача знаний и опыта молодежи)

6) Подготовка к пенсии, более 60 лет.

2) Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предпо¬лагаемого увольнения с работы необходимо организовать плано¬мерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. 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.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.