Министерство образования И НАУКИ Российской

ФедерацИИ

Тольяттинский государственный университет

Институт «Финансов, экономики и управления»

Специальность 060200 «Экономика труда»

**Курсовая работа**

По дисциплине «**Управление персоналом**»

по теме: «Управление трудовой карьерой персонала. Планирование трудовой карьеры »

вариант № 8

Тольятти 2009 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие трудовой карьеры, ее цели и этапы

1.2 Управление трудовой карьерой, его цели и механизм

1.3 Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

1. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

2.1 Сущность планирования трудовой карьеры

2.2 Мероприятия по планированию трудовой карьеры

2.3 Организация планирования карьеры в российских компаниях

2.4 Планирование карьеры молодых специалистов

ПРОЕКТНО-РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Виды трудовой карьеры

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Этапы трудовой карьеры

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организаций

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 Примерная структура единой службы управления персоналом организации

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена изучению темы «Управление трудовой карьерой персонала. Планирование трудовой карьеры».

Человек планирует свою будущую карьеру, 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. [1, c. 383]

Этим объясняется тот факт, что проблема карьеры привлекает все большее внимание исследователей различных научных направлений и является актуальной в современном мире. [12, c. 46]

Исследователи часто склонны относить явление карьеры не только непосредственно к профессиональной деятельности, но и к жизни в целом, причем многие авторы связывают понимание карьеры с успешностью индивида. [9, c.303]

Целью работы является попытка детального освещения вопросов рассматриваемой темы, касающихся карьеры и ее планирования, получение практических навыков исследования.

Достижение цели осуществлено посредством решения следующих основных задач:

* знакомство с этапами, целями карьеры, механизмом и целями управления трудовой карьерой, мероприятиями по планированию трудовой карьеры, ситуацией по ее планированию в нашей стране,
* закрепление навыков работы с литературными источниками в области управления персоналом, овладение методикой и техникой выполнения расчетов по определению экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом,
* приобретение навыков в правильном оформлении пояснительных записок.

В написании работы использовались труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, периодическая литература, а также информация, находящаяся на веб-страницах.

1. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие трудовой карьеры, ее цели и этапы

**Трудовая карьера** – это поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. [6, c. 17]

Различают несколько видов карьеры (см. Приложение 1).

**Карьера внутриорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть *специализированной* и *не специализированной.*

**Карьера межорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной.*

**Специализированная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник in игла сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта и другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

**Неспециализированная карьера** широко развита в Японии. Япония твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях. [8, 91]

**Карьера вертикальная** — вид карьеры, с которым чаще всего снизывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, и ибо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.[10, c.427-429]

По мнению Ксении Лагуновской, директора по персоналу рекламного агентства Sovero-Media, горизонтальное развитие особенно характерно для крупных российских компаний, в которых процесс профессионального роста работников находится на стадии становления. В больших организациях часто возникает ситуация, когда сотрудник, прекрасно изучив свой участок работы, хочет идти дальше, но позиция наверху занята. Подняться выше невозможно, и человек начинает движение в сторону, что и называют ростом по горизонтали. Интересное наблюдение: некоторые российские фирмы не стремятся закрывать новые вакансии в горизонтальном секторе внутренними силами. Вместо того чтобы дать шанс собственным сотрудникам попробовать себя на новом поприще, они в первую очередь делают ставку на кандидатов извне. Собственные кадры могут быть более компетентны, но компания все равно предпочитает взять на новую позицию человека со стороны. Иногда стремление сотрудников к развитию по горизонтали натыкается на сопротивление руководителя. Поэтому, если у работника есть желание расти горизонтально, первым делом нужно заручиться поддержкой начальника. Его одобрение — почти гарантия того, что работнику дадут возможность испытать себя на новом направлении.

Впрочем, компании и сами должны быть заинтересованы в том, чтобы сотрудники могли продвигаться как по вертикали, так и по горизонтали. Система горизонтального роста для динамично развивающейся организации — наиболее приемлемый и эффективный способ удержания ценных сотрудников. Обычно вакантных управленческих должностей в любой, даже активно раскручиваемой фирме меньше, чем претендентов на них. А продвижение по горизонтали — вполне приемлемый выход из положения. Так, если в своем отделе работник достиг потолка и потенциал его развития там исчерпан, он может изъявить желание испытать себя в других подразделениях. Непременные условия — интерес к делу, соответствие требованиям позиции, лояльность компании.[16]

**Карьера ступенчатая** — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**Карьера скрытая** — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.[10, c. 430]

Полноценная карьера — это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека и его внешнего движения в освоении социального пространства.

С точки зрения возможностей дальнейшего продвижения карьера может быть перспективной и тупиковой.

**Основными характеристиками карьеры** являются:

Внешняя точка карьеры (плато).

Длина карьеры — количество позиций от нижней до высшей точки.

Уровень позиции, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне. [11, c. 257]

Потенциальная мобильность, определяемая числом вакансий на высшем уровне, отнесенным к числу работников на данном.

**Факторами успешной карьеры** считаются:

* случай, предоставляющий человеку шанс;
* реалистичный подход к выбору направления;
* возможности, создаваемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи);
* хорошее знание своих сильных и слабых сторон;
* четкое планирование.

Любая карьера делается ради чего-то и таким образом имеет свои *цели,* которые с годами меняются. К таким целям, которые администрация и сотрудники кадровых служб должны ясно себе представлять, относятся:

1. Независимость в решении административных вопросов, возможность делать все по-своему. В рамках организации их дают высокая должность, авторитет, заслуги, с которыми окружающие вынуждены считаться.

2. Высокая компетентность, способность решать самые сложные проблемы. В этом случае ориентируются на профессиональный рост, признание администрации и коллег, а не должностное продвижение и материальную сторону дела.

3. Сохранение и упрочение своего положения в организации. Здесь в качестве основной цели рассматривается должность, дающая такие гарантии.

4. Власть, лидерство, успех, которые ассоциируются с руководящей должностью, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства.

5. Создание или организация чего-то нового, возможность занятия творчеством.

6. Потребность в первенстве всегда и везде.

7.Интеграция потребности личности и семьи. Это своего рода компромисс, который обеспечивает интересная, разнообразная и достаточно высокооплачиваемая работа (но не на первых должностях), предоставляющая свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п.

8. Высокая заработная плата, льготы, социальные гарантии или иные формы вознаграждения.

9. Благоприятные условия труда и жизни.

С возрастом и ростом квалификации цели карьеры обычно меняются.

Нужно заметить, что в целом женщины меньше мужчин ориентированы на карьеру, но руководители-женщины — чаще в 2,5 раза.

Условиями успешной карьеры являются:

* постоянное обучение и повышение квалификации, саморазвитие;
* знание организации и положения дел в ней; знакомство с работой других подразделений;
* профессиональная работа;
* активное участие в осуществлении внутренних проектов;
* знакомство с новинками литературы по профилю работы и расширение своего кругозора;
* создание и поддержание имиджа;
* участие в обучении других, распространении передового опыта;
* сотрудничество с непосредственным руководителем.[2, c. 164-166]

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации. [15] Краткое описание этапов карьеры в Приложении 2.

1.2 Управление трудовой карьерой, его цели и механизм

**Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.**

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

* какова философия организации в отношении молодых специалистов?
* каковы шансы получения жилья?
* сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?
* каковы перспективы развития организации?
* имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?
* практикуются ли в организации сверхурочные работы?
* какие системы оплаты труда в организации?
* кто является конкурентом организации?
* имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?
* каковы шансы получения более высокой должности?
* будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
* возможно ли сокращение должности и в связи с чем?
* в случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?
* каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.

Конкретными **целями** управления карьерой являются:

* формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;
* обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;
* достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;
* создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

Управление карьерой сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (в том числе и с помощью консультантов), позволяющих выявить лиц с высоким потенциалом продвижения, помочь им раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом в соответствии с разработанными схемами перемещения. [3, c. 124]

**Система управления карьерой** включает:

* выявление потребностей в управленческих кадрах, их развитии и продвижении; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;
* определение вариантов продвижения работника как в данной фирме, так и за ее пределами, а также необходимые для этого меры;
* планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом;
* организацию процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;
* активизацию карьерных устремлений руководителей;
* регулирование карьерных процессов, предупреждение и профилактику кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;
* координацию и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;
* контроль, оценку эффективности на основе определенной системы показателей. [10, c. 437]

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации, что наглядно показано в приложении 3.

Основой управления карьерой в рамках фирмы является **Программа развития карьеры сотрудников**, создаваемая на основе анализа содержания требования должностей. Программа содержит:

* способы выявление сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;
* схемы замещения должностей;
* стимулы к созданию индивидуальных планов карьеры;
* способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;
* пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
* организацию эффективной системы повышения квалификации;
* возможные направления ротации;
* формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.[4, c. 569]

**План карьеры**— это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника, позволяющая ему относиться к той не только как к повседневной обязанности, но и как условию карьеры.

Формой планирования карьеры часто становится так называемая **карьерограммой***.* Это документ, составляемый на 5—10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны - его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства. [2, c. 164] Пример карьерограммы представлен в приложении 4.

1.3 Управление служебно-профессиональным продвижением персонала

**Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.** Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Понятие «служебно-профессиональное» продвижение и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени фактически не использовался. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

**Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.** В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей. Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов. [7, c. 233]

**Первый этап** — работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов.

**Второй этап** — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию.

**Третий этап** — работа с линейными руководителями низового звена управления.

**Четвертый этап** — работа с линейными руководителями среднего звена управления.

**Пятый этап** — работа с линейными руководителями высшего звена управления.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.[10, c.444-445]

2. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ

2.1 Сущность планирования трудовой карьеры

**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. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Планирование будет работать более эффективно, если в ***единой службе управления персоналом*** этой задачей будет заниматься специальный отдел **развития и продвижения персонала,** в функции которого будет входить:

* разработка системы (сроков, форм, технологий) профессионально-квалификационного развития и обучения (подготовки, переподготовки, повышения квалификации) персонала;
* организация проведения мероприятий по развитию персонала, в т.ч. руководителей;
* оценка эффективности подготовки, переподготовки, повышения квалификации работников;
* развитие шефства-наставничества, организацию производственной практики студентов и учащихся;
* разработка и внедрение системы продвижения по службе.

Примерная структура единой службы управления персоналом организации представлена в приложении 5.

**Условия карьеры**. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди **объективных условий карьеры**:

* высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
* длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
* показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;
* показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум. [5, c. 73]

2.2 Мероприятия по планированию трудовой карьеры

**Основные мероприятия по планированию карьеры**, специфичные для разных субъектов планирования, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Мероприятия по планированию карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| **Сотрудник** | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Ориентация в организации  Оценка перспектив и проектирование роста  Реализация роста |
| **Менеджер по персоналу** | Оценка при приеме на работу  Определение на рабочее место  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программы работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| **Непосредственный руководитель**  **(линейный менеджер)** | Оценка результатов труда  Оценка мотивации  Организация профессионального развития  Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

2.3 Организация планирования карьеры в российских компаниях

В апреле 2007 года 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 в первые полгода его работы. В 45% опрошенных компаний повышение возможно в период от полугода до года и лишь в 9% - спустя год и более. [13]

2.4 Планирование карьеры молодых специалистов

Нынешняя ситуация на рынке труда показывает, что руководители крупнейших компаний в полной мере осознали преимущества молодого специалиста. Во-первых, его зарплата обычно ниже, чем у опытных коллег, и при этом стремление занять более высокую позицию заставляет работать чуть ли не 24 часа в сутки, то есть желание продвинуться по карьерной лестнице и зарекомендовать себя как ценного сотрудника превышает материальную мотивацию (кстати, поведение «старого» персонала совершенно противоположное). А во-вторых, творческий потенциал вчерашних выпускников часто идет на пользу солидным и степенным организациям.

Нужно отметить, что молодой специалист может рассчитывать лишь на начальные ступени карьерной лестницы — так называемый entry level. Ведь только человек, прошедший все этапы роста и знающий фирму изнутри, способен занять руководящую должность. С целью создания в будущем сплоченной, эффективно работающей команды большинство крупных компаний дает выпускникам шанс проявить свои таланты в рамках программ, известных под обобщенным названием «стажировка». В таких проектах наниматели предлагают познакомиться с деятельностью лидирующих предприятий, приобрести необходимые профессиональные навыки по выбранной специальности, применить теоретические знания на практике, получить бесценный опыт, построить карьеру в крупной организации. Участники стажировок получают возможность начать работать в компании с позиции стажера (trainee) или менеджера-стажера (management trainee), например, в должности специалиста по продажам, занимающегося поиском клиентов, а также помощника или ассистента менеджера.

С первого дня на новых сотрудников возлагают реальную ответственность за результат их профессиональной деятельности. Для помощи и контроля к каждому из них прикрепляют наставника, который вводит в курс дела, знакомит с деталями функционирования фирмы, и его мнение является решающим при приеме на работу. Молодежь растет профессионально благодаря не только наставничеству, но и постоянной работе в команде, ведь участники программы — полноправные члены коллектива и могут впоследствии занять ключевые позиции в организации.

Опросы кадровых агентств показывают, что наиболее **перспективны для молодых специалистов такие сферы деятельности**, как аудит, финансовый консалтинг, нефтегазовый комплекс, банковское дело, сектор FMCG (Fast Moving Consumer Goods или ТНП — товары народного потребления).

Но быть молодым и целеустремленным недостаточно для того, чтобы стать победителем среди соискателей престижной должности, на результаты отбора влияет еще несколько **факторов**.

Во-первых, свободное владение иностранным языком. Предпочтение отдают тем, кто говорит по-английски, реже требуют знания французского или немецкого.

Во-вторых, в настоящее время работа немыслима без использования персонального компьютера. Необходимый минимум — офисные программы Word и Excel. Умение извлекать ценную информацию из Всемирной паутины также оценят по достоинству. В зависимости от особенностей деятельности структурного подразделения потребуются хотя бы минимальные знания специальных программ.

Выпускникам непрофильных факультетов не стоит отчаиваться, ведь многие компании ценят стремление к продолжению обучения. Успешные кандидаты имеют возможность пройти ключевые корпоративные тренинги, направленные на повышение профессионального уровня и личностный рост.

Отбор будущих стажеров проходит исключительно на конкурсной основе и обычно состоит из нескольких этапов. Прежде всего, необходимо заполнить анкету (application form) на сайте компании или кадрового агентства либо в письменном виде на стенде организации во время ярмарок вакансий. Значительное число претендентов отсеивают уже на данном этапе, хотя реальные способности (грамотность, эрудицию, наличие логики, лидерские качества, способность к обучению) проверяют лишь на следующем, в ходе тестирования. Готовясь к подобному испытанию, нелишне потренироваться с помощью пресловутого теста на IQ (уровень интеллекта). Типичные задания можно найти как в Интернете, так и в ближайшем книжном магазине.

Сегодня в кадровой политике подбор молодых специалистов становится приоритетом. А стажеры, начав работать на скромной позиции ассистента, имеют все шансы занять достойное место в руководстве компании.[14]

ПРОЕКТНО-РАСЧЕТНАЯ ЧАСТЬ

а) Расчет всех элементов затрат, входящих в формулу по исходным данным варианта;

Kу1=(3i•Mi • ni +3pi) • Kdi • Kci,

Kу1= (2,3∙48∙10+360) ∙ 1,5 ∙ 1,356=2977,776 тыс. Рублей

Ку2 = Ктсу + Кт.м.н +Кин +Кс.р.з. + Кп.к. + Кос + Кв,

Ку2= 6300(1+0,1+0,01)+1,78∙180∙10 + 2000∙(1+0,05) +1700=13997 тыс. рублей

Кс.р.з.= СПН,

Ку3 = Кзд + Кпу+ Коб+ Ки + Косн+ Ко – Кл

Ку3 = 33000 +9500 + 92000 ∙ (1+0,01+0,02) + 68000 – 1600 = 203660 тыс. рублей

Ку4 = Кн– Кнл

Ку4= 6800 – 2000= 4800 тыс. рублей

Ку = Ку1+Ку2 +Ку3 + Ку4,

Ку = 225434,776 тыс. рублей

б) Распределение единовременных затрат по этапам.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этапы разработки оргпроекта | Удельный вес затрат, % к итогу | Значение показателя |
| Технико-экономическое обоснование (ТЭО) и задание на opгпроектирование (ЗО) | 10  15 | 0,25∙225434,776=56358,694 |
| Организационный общий проект (ООП) | 20 | 0,2∙225434,776 =45086,9552 |
| Организационный рабочий проект (ОРП) | 30 | 0,3∙225434,776 =67630,4328 |
| Внедрение | 25 | 0,25∙225434,776 =56358,694 |
| Весь оргпроект | 100 | 225434,776 |

**Расчет годовых текущих затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом**

Зу = 31 + 32+33 + 34 + 35 + 36 + 37 + 38 + 39 + 310 + 311,

Зу =870(1+0,356+0,03+0,02+0,1+0,04+0,02+0,2+0,4+1+0,1) = 2841,42 тыс. рублей

**Расчет результатов осуществления проекта по совершенствованию системы управления персоналом.**

Расчет дополнительной годовой прибыли, полученной за счет повышения производительности труда и условного высвобождения численности работников, ведется в следующей последовательности:

а) дополнительная годовая прибыль от снижения расходов на заработную плату работников и отчислений на социальные нужды

Пр3= (ΔРОСН • Зосн + ΔРвсп• Звсп+ ΔРспец • 3спец) • Кс ,

Пр3=(380∙42,8+180∙25,2+90∙50,9) ∙ 1,356=34416,636 тыс. рублей

б)дополнительная годовая прибыль от снижения уровня постоянных расходов (расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, обще цеховых и общезаводских расходов):

Прупр = ( ΔРосн• Зосн) • Кро6• Кцех • Кзав;

Прупр =380∙42,8∙2,2∙1,2∙1,5=64405,44 тыс. рублей

в) общая дополнительная годовая прибыль за вычетом текущих затрат

Пр.год = Прз + Прупр – Зу;

Пр.год =34416,636 +64405,44 – 2841,42=95980,656 тыс. рублей

г) налог на прибыль

Н = Пргод • НПР

Н = 95980,656∙0,28=26874,58368 тыс.рублей

д) чистая прибыль

Прчист = Пргол — Н

Прчист = 69106,07232 тыс. рублей

**Выбор горизонта расчета и формирования финансовых потоков**

а) в соответствии с данными условно примем, что срок осуществления первых двух этапов - 1 год, а на осуществление каждого последующего этапа потребовалось по 1-му году. Таким образом, горизонт расчета (постепенное вложение средств) можно принять равным 4 года т.е. ориентировочный срок окупаемости затрат принимается равным 4 года;

б) условно можно принять, что ежегодно чистая прибыль увеличивается пропорционально росту производительности труда

в) формирование денежных потоков.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Единовременные капитальные вложения, тыс.руб. | Чистая прибыль, тыс.руб |
| 1 | 0,25∙225434,776=56358,694 | 69106,07232 |
| 2 | 0,2∙225434,776 =45086,9552 | 82927,28678 |
| 3 | 0,3∙225434,776 =67630,4328 | 96748,50125 |
| 4 | 0,25∙225434,776 =56358,694 | 110569,7157 |
| Итого | 225434,776 | 359351,5761 |

г) определение дисконтных коэффициентов для каждого года

;;; 

0,909; 0,826; 0,751; 0,683.

д) дисконтирование денежных потоков.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | Капитальные затраты | Чистые денежные поступления | Коэффициент дисконтирования | Текущие затраты | Текущая прибыль |
| 1 | 56358,694 | 69106,07232 | 0,909 | 51230,05285 | 62817,41974 |
| 2 | 45086,9552 | 82927,28678 | 0,826 | 37241,825 | 68497,93888 |
| 3 | 67630,4328 | 96748,50125 | 0,751 | 50790,45503 | 72658,12444 |
| 4 | 56358,694 | 110569,7157 | 0,683 | 38492,988 | 75519,11583 |
| Итого | 225434,776 | 359351,5761 |  | 177755,3209 | 279492,5989 |

е)определение чистого дисконтированного дохода

ЧДД =  \_ 

ЧДД =279492,5989-177755,3209= 101737,278 тыс. рублей

Если ЧДД отрицателен проект не эффективен от него следует отказаться.

ж)если ЧДД положителен определяется индекс доходности



ИД = 1,572

Чем больше отдача на каждый рубль вложенных средств, тем эффективнее проект.

з) расчет фактического срока окупаемости капитальных затрат

****

0,636 лет

и) определение ориентировочной внутренней нормы доходности

ВНД = ИД • 100 – 100,%.

ВНД = 157,2 – 100=57,2 %

Д = (Ку + Зу) • (1 + Е)т - (Ку - Зу)

Д = (225434,776+2841,42) ∙1,1 - (225434,776-2841,42)= 111625,8226 тыс. рублей

к) составляется таблица основных показателей эффективности проекта

Основные показатели социально-экономической эффективности проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателей | Единицы измерения | Значение показателей |
| 1 | Рост объема производства продукции | % | 15 |
| 2 | Рост производительности труда | % | 20 |
| 3 | Условное высвобождение численности персонала | чел. | 650 |
| 4 | Чистая прибыль от реализации проекта | тыс.руб | 69106,07232 |
| 5 | Чистый дисконтный доход | тыс.руб | 101737,278 |
| 6 | Индекс доходности | Руб / руб | 1,572 |
| 7 | Внутренняя норма доходности | % | 57,2% |
| 8 | Срок окупаемости | лет | 0,636 |

л) Заключение

Так как ВНД больше ставки на капитал (Е), проект эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изложенного в данной работе материала можно сделать ряд следующих выводов:

1. **Трудовая карьера** – это поступательное движение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.
2. **Основными характеристиками карьеры** являются: Внешняя точка карьеры (плато). Длина карьеры — количество позиций от нижней до высшей точки. Уровень позиции, т. е. отношение числа лиц, занятых на высшем уровне, к числу лиц на данном уровне. Потенциальная мобильность, определяемая числом вакансий на высшем уровне, отнесенным к числу работников на данном. **Этапы карьеры**: предварительный, становление, продвижение, завершение, пенсионный.
3. **Управление деловой карьерой —** это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.
4. Конкретными **целями** управления карьерой являются: формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом; обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации; достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения; создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.
5. Основой управления карьерой в рамках фирмы является **Программа развития карьеры сотрудников**, создаваемая на основе анализа содержания требования должностей.
6. **План карьеры**— это согласованная с руководителем программа индивидуальной работы сотрудника, позволяющая ему относиться к той не только как к повседневной обязанности, но и как условию карьеры.
7. Формой планирования карьеры часто становится так называемая **карьерограммой***.* Это документ, составляемый на 5—10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по перемещению работника (в виде формального перечня должностей, на которые он может реально претендовать), а с другой стороны - его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.
8. **Служебно-профессиональное продвижение —** серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.
9. **Система служебно-профессионального продвижения —** совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.
10. Система продвижения линейных руководителей предусматривает пять основных этапов: работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов; работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию; работа с линейными руководителями низового звена управления; работа с линейными руководителями среднего звена управления; работа с линейными руководителями высшего звена управления.
11. **Планирование карьеры** — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).
12. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и **объективными**: высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации; длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки; показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры; показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.
13. Мероприятия по планированию карьеры: первичная ориентация и выбор профессии; выбор организации и должности; ориентация в организации; оценка перспектив и проектирование роста; реализация роста; оценка при приеме на работу; определение на рабочее место; оценка труда и потенциала сотрудников; отбор в резерв; дополнительная подготовка; программы работы с резервом; продвижение; новый цикл планирования; оценка результатов труда; оценка мотивации; организация профессионального развития; предложения по стимулированию; предложения по росту.
14. Итоги исследования показали, что в половине компаний, принявших участие в опросе, планирование карьеры существует, однако четко прописанных правил и схем для этого не разработано.
15. Сегодня в кадровой политике подбор молодых специалистов становится приоритетом. Опросы кадровых агентств показывают, что наиболее перспективны для молодых специалистов такие сферы деятельности: аудит, финансовый консалтинг, нефтегазовый комплекс, банковское дело, ТНП.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Триада, 2001.

2. Веснин В.Р. Управление персоналом : учеб. пособ. – М. : Велби, Изд-во Проспект, 2007.

3. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. – М.: Издательская группа НОРМА – ИНФРА, 1998.

4. Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К. Психология развития профессионала: учебное пособие. М.:Наука, 2000. – 569 с.

5. Диксон Д. Совершенствуйте свой бизнес. Пер. с англ. — М.: Финансы и статистика, 1994.

6. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 2001.

7. Романов В.Л. Прохождение государственной службы: карьерная стратегия и служебная тактика. М.: ИНФРА-М, 1997. – 233 с.

8. Силбер Ли. Карьера для творческого человека: Пер. с англ. – М.: Гардарика, 2002.

9. Служебная карьера. М.: Экономика, 1998. – 303 с.

10. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006.

11. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: «Питер», 2001.

12. Кобзева В.В., Колесников Ю.А. Карьера: суть, планирование, мотивация//Управление персоналом.-2000.-№1.

13. Планирование карьеры в российских компаниях // Мегаполис. – 2007, № 4.

# 14. Чернышова А. Высокий старт, или как начать карьеру молодому специалисту? // [Работа & зарплата](http://www.d-mir.ru/journal/riz/). – 2007. № 1.

15. <http://www.klerk.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Виды трудовой карьеры

**Деловая карьера**

**Межорганизационная**

**Внутриорганизационная**

**Специализированная**

**Неспециализированная**

**Вертикальная**

**Горизонтальная**

**Ступенчатая**

**Скрытая**

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Этапы трудовой карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации  (по Маслоу) |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организаций

Увеличение доходов организации

Совершенствование управления деловой карьерой

Рост удовлетворенности работников своим рабочим местом

Повышение стабильности кадров

Рост квалификационного уровня работников

Сокращение затрат на набор кадров

Повышение качества работ и услуг

Сокращение расходов на обучение работников

Рост объемов продаж и услуг

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

Начальник департамента управления персоналом федерального государственного органа власти

Зам. ген. директора по управлению персоналом крупной организации

Ректор института повышения квалификации менеджеров

Начальник службы управления организации

Менеджер по персоналом организации

Менеджер по подготовке кадров организации

Начальник отдела подготовки кадров организации

Начальник отдела подготовки кадров министерства субъекта Федерации

Зам. руководителя центря занятости субъекта Федерации

Базовая подготовка экономического или управленческого профиля

Сроки занятия должностей (лет)

Квалификационная учеба

Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность

5-6

Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)

4-5

Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре экономического и управленсечкого профиля

3-4

Обучение в учебном центре переподготовки руководящих кадров в ВУЗе. Самостоятельное обучение (стажировка)

2-3

Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)

5-6

Высшее учебное заведение

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Примерная структура единой службы управления персоналом организации

**ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ**

**ОТДЕЛ кадрового ПЛАНИРОВАНИЯ**

**отдел оценки**

**и адаптации**

**персонала**

**ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ и продвижения персонала**

**ОТДЕЛ**

**МОТИВАЦИИ**

**ТРУДА**

**отдел трудовых отношений**

**ОТДЕЛ**

**социального**

**обслуживания**

**ОТДЕЛ кадров**

**отдел охраны труда**