**Введение.**

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. Взаимосвязь зависимости карьеры и активности менеджера определенно есть. Включая "собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом", карьера выстраивает путь человеческого развития, внося определенность в трудовую жизнь, ориентируя человека во времени и пространстве, делая для него отчетливым прошлое, осмысленным настоящее и ожидаемым будущее.

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. В связи с этим, тема роли активности менеджера в развитие его карьеры актуальна.

Цели

Задачи

Методики использованные в работе

* 1. **Понятие и виды карьеры.**

Термин "карьера" имеет много значений. Он происходит от латинского carrus – телега, повозка и итальянского carriera – бег, жизненный путь, поприще. Самое популярное определение "карьеры" – продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, денег. «Сделать карьеру», для нас, прежде всего означает добиться престижного положения в обществе и высокого уровня дохода.

Однако нельзя связывать карьеру только с продвижением по службе. Это понятие можно применить и к другим жизненным ситуациям. Поэтому целесообразно дать следующее определение: карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным ростом. Понятие карьеры нельзя связывать только с работой, можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное вли­яние на деловую карьеру, является ее частью.

Карьера делится на несколько видов:

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит в стенах одной организации.

Межорганизационная карьера означает, что человек в процессе своей деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии, где придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполняя какую-то отдельную функцию. Таким образом, поднимаясь по служебной лестнице, человек имеет 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.

* знание должностных характеристик: задач, обязанностей, прав, ответственности, критерии оценки деятельности
* оценка знаний на предполагаемом выходе из должности и планируемом уходе
* при смене должности нужно осуществить преддолжностную подготовку и повышение квалификации

Самое уязвимое место – несоответствие знаний, навыков и умений.

Вертикальная карьера – вид карьеры, с которым чаще всего связано само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Этот вид карьеры требует:

* знание должностных характеристик: задач, обязанностей, прав, ответственности, критерии оценки деятельности
* оценка знаний на предполагаемом выходе из должности и планируемом уходе
* при смене должности нужно осуществить преддолжностную подготовку и повышение квалификации

Самое уязвимое место – несоответствие знаний, навыков и умений.

Горизонтальная карьера не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии, к ней можно отнести расширение или усложнение задач, выполнение роли руководителя временной или целевой группы. Разновидностью профессионально-горизонтальной карьеры является ротация:

* кольцевая – возврат на стартовую должность;
* короткая – спланированное прохождение работником полученных должностей;
* безвозвратная – продвижение без возврата на стартовую должность и без вертикального роста.

В советско-российской традиции горизонтальная карьера не считалась особенно почётной, хотя вознаграждалась (и вознаграждается) почётными званиями вроде "Заслуженный машиностроитель" или "Заслуженный экономист". Однако здравый смысл заставляет признать, что именно такой тип карьеры должен количественно преобладать, поскольку численность руководителей в любой организации составляет не более 10–20% от общей численности сотрудников.

Горизонтальная карьера предполагает совершенствование специалиста в выбранной им профессиональной области и организация, несомненно, заинтересована в подобном развитии сотрудника. Если сотрудник компании хочет перейти в другое подразделение, то, скорее всего, он уже не очень хочет работать на старом месте. Если препятствовать его перемещению, есть риск, что этот сотрудник вообще покинет компанию.

Процедура перемещения сотрудника внутри фирмы должна опираться на следующие элементы:

1. желание сотрудника

2. согласие руководителя подразделения, куда переходит сотрудник

3. согласие руководителя подразделения, где работает сотрудник

Наиболее важным здесь является, конечно, желание сотрудника. Этот фактор нередко недооценивается руководителями, считающими, что именно они точно знают, где сотрудник будет лучше работать и принесёт больше пользы организации. Однако работать на новом месте без желания не каждый может. Попытка переместить сотрудника без его желания часто заканчивается его уходом из организации.

Тем не менее, одного желания сотрудника, конечно, недостаточно. Необходимо наличие вакансии в принимающем подразделении и согласие руководителя этого подразделения. Это согласие, в свою очередь, обусловлено тем, насколько руководителя принимающего подразделения устраивают квалификация и поведенческие особенности сотрудника.

Наконец, третий компонент – согласие руководителя подразделения, где работает сотрудник – чаще всего, наиболее трудно достижим. Действительно, руководитель, легко отпускающий своего сотрудника, всегда рискует тем, что не получит ему замену. Кроме того, о руководителе может сложиться негативное мнение: ведь от него уходят сотрудники. И всё же, разумный руководитель всегда придёт к выводу, сформулированному в начале этого подраздела, о том, что насильно удержать сотрудника в подразделении невозможно.

Поэтому чаще всего руководитель, отпускающий сотрудника, выдвигает требование обеспечить ему адекватную замену, да ещё и передать дела. Конечно, и такое, более мягкое условие, задерживает процесс перехода. Но это условие иногда приводит к интересным последствиям, когда сотрудник, желающий поменять подразделение, лично берётся за подбор замены самому себе, и преуспевает в этом!

Понижение в должности. Этот приём в управлении составом персонала применяется достаточно редко. Типовая ситуация, разрешение которой возможно с помощью понижения сотрудника в должности. На первом этапе своей работы в компании (который может продолжаться достаточно долго) сотрудник развивается и достигает определённого должностного уровня, на котором его квалификация соответствует требованиям к занимаемой должности. Однако затем, по тем или иным внешним и/или внутренним причинам, связанным с развитием самого бизнеса или его окружающей среды, требования к должности возрастают, часто неожиданно для сотрудника и даже его руководителя. Конечно, организовав обучение сотрудника , можно попытаться устранить зазор между его квалификацией и требованиями к должности. Однако это может оказаться невозможным из-за высокой стоимости обучения или недостаточной способности к переобучению самого сотрудника (в том числе, например, связанной с его возрастом). Понижение (перемещение на более низкий уровень) ассоциируется в нашем обществе с неудачей. Эффективно работающий человек просто не в состоянии понять, как понижение может быть достойной альтернативой. Тем не менее, при наличии хотя бы одного из перечисленных ниже условий такое перемещение не только хорошая, но просто необходимая, внутренне приемлемая альтернатива:

а) работник ценит качество жизни, определяемое специфическим географическим месторасположением какого-то производства, и может быть согласен на более низкую должность, с тем, чтобы переехать на новое место;

б) работник рассматривает такое перемещение как способ установить и закрепить основу для будущего продвижения;

в) работник стоит перед выбором: увольнение или переход на нижестоящую должность;

г) работник желает обрести возможность к самовыражению в областях, связанных с внерабочей деятельностью: религиозной, гражданской, политической, и по этим соображениям может с удовольствием воспринимать более низкий уровень ответственности.

В ряде случаев типовым кадровым решением является предложение сотруднику уволиться из организации. Однако в компаниях, где корпоративная культура подразумевает бережное отношение к сотрудникам, долго работающим в компании, возможно предложение перехода на более низкую должность, на которой возможно использование накопленных сотрудником опыта, знаний, навыков. Иногда для выдающихся в прошлом сотрудников даже создают специальные должности помощников или советников.

Ступенчатая карьера – 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.

Центростремительная или скрытая карьера – 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 встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное общение, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда, как правило, превышает установленное вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Перемещение на прежнее место - относительно новый способ, связанный с уменьшением риска, который имеется при горизонтальном перемещении или понижении. Он заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться па прежнее место, если возникли проблемы на новом. Фирма информирует каждого о том, что существует определенный риск (связанный с новым местом работы), но можно возвратиться и это вовсе не будет рассматриваться как "провал". Это практика "подстраховки" высококвалифицированных специалистов.

Карьера по трупам. Характеризуется тем, что карьерные интересы переходят в страсть. Карьерные интересы настолько превалируют в жизни, что человек не стремится укоротить путь в своем карьерном развитии. Используются методы и приемы уничтожения личности.

**Планирование карьеры.**

Главная задача планирования и реализации заключается в обеспечении

взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это

взаимодействие предполагает выполнения ряда задач, а именно:

* достижение взаимосвязи целепологания организации и отдельного сотрудника;
* обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного

сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

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

Как показывает практика, часто работники не знают своих перспектив в

данном коллективе, что говорит о плохой постановке работы с персоналом,

отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с

момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым

увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение 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. Характеристика этапов карьеры отражена в таблице 1.

Таблица 1. Этапы карьеры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы карьеры | Возраст, лет | Потребности достижения цели | Моральные потребности | Физиологические и материальные потребности |
| Предварительный | до 25 | Учеба, испытания на разных работах | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| Становление | до 30 | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста | Самоутверждение, начало достижения независимости  | Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты |
| Продвижение | до 45 | Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения | Здоровье, высокий уровень оплаты труда |
| Сохранение | до 60 | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.  | Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения. | Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода. |
| Пенсионный | после 65 | Занятие другими видами деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

В табл. 1 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях проводятся специальные исследования.

Предварительный этап включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребностям и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Этап становления длится примерно пять лет в возрасте от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно происходит в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и занимает возрастной период от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени.

Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, уча­стие в прибылях и капитале других организаций).

Этап завершения приходится на возраст от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату в данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

Пенсионный этап карьеры в данной организации (виде деятельности) завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе - и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье**. Таким образом, для реализации потребностей ? активность самого менеджера.**

* 1. **Профессиональная карьера. Управление карьерой.**

Эффективность профессиональной деятельности тесно связана с успехом человека в профессии, с его карьерой.Карьера – успешное продвижение в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Каждый человек имеет свою систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта, поэтому карьера и ее планирование являются индивидуальным процессом. Вместе с тем необходимость совмещения личных особенностей и интеллектуальных возможностей человека с конкретным местом работы ставит перед службами управления персоналом задачу управления карьерными процессами.

Управление профессиональной карьерой – целенаправленная деятельность службы управления персоналом по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию в интересах как сотрудника, так и организации.

Сочетание интересов отдельного работника и организации обеспечивается планированием личной карьеры, а также проектированием и планированием должностной структуры и должностного продвижения.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны организации:

* эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и решения задач организации;
* своевременное обеспечение организации необходимым ей количеством персонала с соответствующим профессиональным опытом;
* создание эффективных стимулов для трудовой мотивации и профессионального развития персонала;
* обеспечение относительно стабильного состава персонала.

Цели управления профессиональной карьерой со стороны персонала:

* достижение более высокого должностного статуса в организации, возможность получения более высокой оплаты труда;
* получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам и склонностям работы;
* развитие профессиональных способностей за счет организации и др.

Управление карьерой начинается уже при приеме на работу. Принимая на работу, кандидату задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. А он выясняет моменты, отвечающие его целям и формирующие его требования. На этапе профессионального отбора производится оценка личных и деловых качеств кандидата, анализ мотивов его поступления на работу. Эта оценка устанавливается при помощи различных методов профессионального отбора: анкетирования, тестирования, собеседования.

Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы можно было не только ознакомиться с объективными характеристиками кандидата, но и судить о его возможных требованиях к карьере. В этой связи уместны вопросы о личных и профессиональных планах работника, на каком этапе самоутверждения и самовыражения он находится, какой темп развития карьеры для него наиболее приемлем. Данные об образовании и знании иностранных языков позволяют определить сферы применения работника, пути возможного развития неспециализированной карьеры.

В процессе собеседования выясняются степень понимания кандидатом своей будущей роли в организации, пожелания на перспективу и т. д.

Тестирование позволяет выявить такие личностные деловые качества кандидата, которые характеризуют его как потенциального руководителя либо открывают возможности смены направлений деятельности.Результаты оценки кандидатов позволяют уже в процессе отбора сделать предварительные выводы об их карьерных устремлениях.

Таким образом, служба управления персоналом начинает накапливать информацию о потенциальных возможностях того или иного сотрудника.

В дальнейшем служба управления персоналом должна вести картотеку и пополнять банк данных по различным категориям персонала. Особенно важное значение имеет ведение дел по регистрации и реализации имеющегося в наличии потенциала руководящих работников.Картотека должна содержать следующую информацию о сотруднике:

* фамилия, имя, отчество;
* год рождения;
* занимаемая должность;
* квалификационная оценка (от 1 до 4);
* шифр зарплаты;
* решаемые задачи (сфера деятельности);
* сильные личностные качества;
* особые достижения за последнее время;
* необходимость дальнейшего образования;
* какие поручения может взять на себя в ближайшее время;
* какие интересы внутри организации;
* какую самую высокую должность мог бы занять в организации;
* какую должность может занять в ближайшее время.

При этом указываются и обычные данные: дата поступления на работу, образование, практический опыт и знания и т. д. Такой банк данных ведется не только на персонал, но и на руководителей всех уровней.

Непосредственный руководитель обязан не менее одного раза в год проверять эти сведения и сообщать новую информацию о данном лице в службу управления персоналом и своему начальнику. Это гарантирует постоянное пополнение картотеки, с помощью которой, если потребуется, можно сразу же рекомендовать лучшего кандидата на определенную должность.

Прежде чем начать работу с конкретным сотрудником по вопросам планирования и развития карьеры, специалисты службы управления персоналом должны определить общие принципы карьерного продвижения, базирующиеся на кадровой стратегии организации.

Сориентироваться в вопросах карьерного продвижения сотрудникам позволяет изучение типовых карьерограмм, которые разрабатываются для различных типов карьерного продвижения – вертикального и горизонтального.

Карьерограмма представляет собой модель карьеры и включает в себя маршрут профессионально-должностных перемещений работника, изображаемый обычно в графической форме, направление и этапы его профессиональной карьеры, ориентировочные сроки перевода на соответствующие ступени, а также конкретные квалификационные требования, необходимые для работы в той или иной должности.

Разработке типовых карьерограмм предшествует подробный анализ должностной структуры организации и изучение содержания труда по каждой должности. На основе этого изучения служба управления персоналом разрабатывает несколько блоков (пакетов) документов, необходимых для осуществления эффективного управления карьерой. Эти же документы могут быть использованы и для решения других кадровых задач (приема и увольнения, аттестации, планирования повышения квалификации сотрудников и т. д.).

Первый блок документов – должностные квалификационные характеристики, должностные инструкции работников. В них должна быть представлена подробная информация о содержании труда по каждой должности и внутридолжностным категориям с указанием квалификационных требований.

Второй блок – документы, определяющие требования к личности работника. К ним относятся профессиограммы профессий и должностей (рабочих мест).

Профессиограмму должности можно определить как ранговый список способностей сотрудника – его личностных характеристик (по степени их важности), необходимых для успешного выполнения конкретных должностных обязанностей. Это – своего рода портрет идеального сотрудника. Разработка профессиограмм требует специальных знаний и, как правило, осуществляется с привлечением экспертов.

Третий блок – программы образования и самообразования. В них описываются формы обучения, содержание образовательных программ, сроки подготовки, порядок освоения программного материала, которые обеспечивают приобретение требуемых знаний и позволяют выработать определенные качества. Эти программы должны оказать методическую помощь в выборе путей и средств обеспечения успешного профессионального роста и способствовать утверждению работника во мнении, что его профессионально-должностной рост зависит в первую очередь от уровня его трудовой и познавательной активности.

Четвертый блок – системы оценки личностных и деловых качеств сотрудников, в том числе руководителей: аттестации, конкурсы, квалификационные испытания, которые должны подтвердить наличие у работника необходимой квалификации и профессионально значимых личностных качеств. Системы оценки позволяют составлять профессиональные персонограммы.

Персонограмма представляет собой ранговый список способностей конкретного человека по степени их развития, разрабатываемый, как правило, на основе тестирования. Сопоставление персонограмм и профессиограмм позволяет добиться оптимального соотнесения работников и должностей (рабочих мест), т. е. удовлетворить интересы как организации, так и отдельного работника.

**2.1. Активность менеджера и её связь с профессиональной карьерой.**

**Менеджер: его функции и качества.**

Прежде чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие “менеджмента”. Этот термин произошел от американского management управление. Менеджмент это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Многие экономисты выделяют несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-дипломат.

Среди навыков и умений менеджера – способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

Менеджер-инноватор.

Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.

Менеджер-управляющий.

От него в частности требуется:

1. наличие общих знаний в области управления предприятием;
2. компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
3. владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
4. принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Личность менеджера можно разделить на 3 составляющих:

* Биографические характеристики (возраст, социально-экономический статус, образование).
* Способности (общие способности – интеллект, специфические способности – знание, компетентность, умение).
* Черты личности (доминантность, уверенность в себе, креативность, стремление к достижению цели, ответственность, общительность, коммуникабельность).

Кроме руководителя может быть еще и лидер – человек, обладающий авторитетом, который выдвигается из среды окружающих его людей.

Организаторские способности определяются психофизиологическими свойствами личности и чертами характера. Всего насчитывается около двух тысяч терминов, которыми в научной, художественной литературе и в обычной речи описывают человека и его свойства, его поведение.

В группировку качеств, относящихся к "организаторским спо­собностям", включаются: адаптационная мобильность, стрессоустойчивость, контактность, доминантность, социально-адекватный тип общения. Эти качества, следуя методологии изучения личности в психологии, можно назвать частными организаторскими способностями.

Все они имеют сложную структуру, перекрываются друг другом и некоторыми другими качествами личности, которые также необходимы талантливому менеджеру.

Мнение некоторых специалистов о том, что способности к руководству проявляются только после нескольких лет работы на должности специалиста, не выдерживает критики. Можно указать на человеческие качества, которые составляют психологическую основу организаторских способностей, навыков и умений руководить совместной деятельностью людей в финансовой организации. Эти качества существуют вне связи с опытом работника, и для того, чтобы оценить уровень их развития, совсем не обязательно возлагать на него функции руководства. Оценив же задатки работника к руководству, можно с некоторой уверенностью судить о том, насколько успешно он будет руководить трудовым коллективом. Возвращаясь к проблеме выбора менеджера, нужно подчеркнуть, что, для того чтобы требовать "от каждого по способностям", нужно уметь эти способности правильно оценить. Конечно, даже самые высокие оценки потенциальных организаторских способностей все же не позволяют принять окончательное решение о профессиональной пригодности их обладателя. Эти оценки представляют собой необходимое, но недостаточное условие менеджера.

**Заключения.**

Управление трудовой карьерой менеджера представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели. Но организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели. Поэтому нанимающемуся необходимо реально оценивать свои деловые качества, соотнести их с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей карьеры человека.

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.

Прежде всего, следует заметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и менеджер, и организация, инициатором должна выступать организация как носитель карьерного пространства, без которого развитие человека так и останется просто развитием, не проявившись во внешнем движении, не обретя тем самым качества карьеры. Безусловно, без желания и готовности человека карьера тоже не состоится, но тем не менее создать мотивацию к карьерному росту гораздо проще, чем карьерное пространство.

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого менеджера требуется разработка специальной концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

**Список литературы.**

1. Иванов В.Ю. Карьера менеджера как объект исследования и управления. /
2. Менеджмент в России и за рубежом .- 1998.-№3.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1996. – 304 с.
4. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб: Питер, 2003. – 352 с.
5. Аширов Д.А., Егоров А.С., «Управление карьерой в организации», Москва 2003
6. Вудкок М., Фрэнсис Д. “Раскрепощенный менеджер”.
7. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2003. – №10
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. М.: Экономика и финансы. 2001.