

ПІДВИЩЕННЯ ПЕРСОНАЛЬНОЇ ЗАІНТЕРЕСОВАНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У КАР'ЄРНОМУ РОСТІ

Кар'єрне зростання як процес, що досліджується науковцями та практиками, отримав широке трактування. Так, В. Данюк визначає кар'єру як успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності [4]. Д. Аширов під терміном «кар'єра» розуміє послідовність посад, котрі займає працівник протягом життя. М. Виноградський поняття «кар'єра» трактує так [1]: «Це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини». О. Грішнова визначає, що кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.

Ділова кар'єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер [3, с. 75]. Одні працівники є пасивним і незацікавленим у власному розвитку, а інші мають стремління досягти максимальних висот. Завданням кадрової служби є виокремлення робітників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності. Кар'єрна позиція людини складається з поєднання багатьох чинників, наприклад розміру заробітної плати, престижності професії і сфери діяльності загалом, можливості мати владу тощо.

Під час вибору шляху просування працівника кар'єрними сходами необхідно розуміти, що очікуваного результату можна домогтися лише через взаємодію кадрової служби підприємства і самого працівника. Своєю чергою, працівник повинен мати на меті не лише задоволення власних потреб, а й розвиток організації, поліпшення її фінансового стану тощо.

Планування трудової кар'єри працівників допомагає підприємству забезпечити власні потреби в конкурентному персоналі, створити якісний кадровий резерв. Підприємство надає можливість персоналу проходити безперервне професійне навчання, що сприяє професійно-кваліфікаційному просуванню.

Просування здійснюється у межах заміщення посад. Переміщення працівника може здійснюватися горизонтально (ротація) та вертикально (посадове зростання). Ротація – переміщення працівника з однієї посади на рівнозначну іншу посаду в межах одного рівня. Може відбуватися у разі переведення в інший підрозділ підприємства або за зміни посадових обов'язків без зміни посади. Посадове зростання – це заміщення людиною посади вищого рівня порівняно з раніше займаною.

Головним джерелом заміщення посад є посадове зростання від нижчих до вищих посад. Посади вищого управлінського персоналу зазвичай заміщуються за конкурсом.

Переміщення працівника по кар'єрних сходах безпосередньо впливає на мотивацію його трудової діяльності, і навпаки, мотиваційні чинники спонукають стремління працюючих до кар'єрного зростання. Інструменти матеріальної та трудової мотивації, такі як збільшення рівня заробітної плати, збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці, отримання бонусів і премій, санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці, організація робочого місця, спонукають горизонтальне просування кар'єрними сходами. Що стосується збільшення рівня матеріальної статусної мотивації, то останні впливають на вертикальне зростання. Для підприємства основою планування кар'єри є кар'єрограма.

Кар'єрограма для підприємства – це документ, який має складатися на декілька років уперед і містить інформацію про зобов'язання керівництва щодо вертикального і горизонтального просування працівника, а з боку працівника – підвищення рівня знань, умінь і навичок. Кар'єрограма для робітника – це наочне зображення того, що має відбуватися з людиною на різних етапах кар'єри. Зазвичай кар'єрограма складається з: переліку посад від нижчої до вищої, які можливо зайняти в процесі трудової діяльності; переліку необхідної освіти, кваліфікації та її підвищення, підготовки і перепідготовки, які є необхідними для зайняття певної посади, зайняття самоосвітою із зазначенням термінів проходження кожного виду навчання.

Плануванням кар'єри доцільно займатися у комплексі менеджера з персоналу, працівнику і безпосередньому керівнику конкретного працівника.

Початковим етапом під час планування кар'єри має бути довгострокове і поточне планування діяльності підприємства, зокрема його структурних підрозділів. Потім необхідно з числа працівників підприємства, в яких виявлено здатність до управлінської діяльності й у яких наявний рівень кваліфікації, сформувати кадровий резерв менеджерів для просування по роботі.

Регулярне просування по службі є важливим стимулом кваліфікаційного зростання працівників, розвитку їхньої трудової активності, творчості, ініціативи та відповідальності. При цьому просування можна здійснювати як із розширенням виконуваних виробничих (посадових) функцій, але із залишенням у межах тієї ж посадової категорії і розміру заробітної плати, так і з підвищенням заробітної плати без підвищення безпосередньо на посаді. Перший спосіб більш доцільно використовувати для молодих працівників, які знаходяться на етапі становлення себе як менеджера, другий спосіб – для більш досвідчених працівників.

На підприємствах необхідно запровадити процедуру «уведення в посаду» новопризначених менеджерів,

оскільки якими б глибокими не були їхні знання і досвід на даному підприємстві, але зі здобуттям функції управління людьми в них можуть виникнути певні труднощі, а така процедура сприятиме швидшій адаптації до нових умов праці на новій посаді. Процес «уведення в посаду» доцільно проводити під контролем безпосереднього керівника, який буде наставником для новопризначеного менеджера, і триватиме від двох тижнів до місяця.

Також необхідно не рідше одного разу на три-п'ять років проводити атестацію менеджерів на відповідність займаній посаді. Після проведення перевірки атестаційна комісія підприємства даватиме оцінку діяльності менеджера, в якій буде визначено, що: менеджер відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення якості роботи і дотримання рекомендацій атестаційної комісії (при цьому необхідно провести атестацію такого менеджера достроково, щоб переконатися, що всі рекомендації виконано і тепер оцінка «відповідає займаній посаді»); не відповідає займаній посаді.

Система управління кар'єрним процесом повинна включати комплекс взаємозалежних цілей, функцій, технологій, принципів управління діловою кар'єрою. Досягнення цілей і виконання поставлених завдань повинно рівномірно розподілятися на спеціаліста з управління персоналом та безпосереднього керівника. Завдання спеціаліста з управління персоналом полягає у координуванні діяльності, консультаціях, зниженні можливості суб'єктивної оцінки працівника під час ухвалення рішення щодо просування або інших переміщень.

У процесі професійного розвитку працівника необхідно приділити увагу фіксації його досягнень, часу, який знадобився для «професійного прориву», тощо.

Важливим є складання проекту розвитку ділової кар'єри менеджера. Він може складатися з таких послідовних етапів:

- вступу (тут передусім визначаються основні поняття та терміни розвитку ділової кар'єри менеджера);
- складання графіку термінів виконання проекту з розвитку ділової кар'єри, зокрема необхідні процеси та терміни їх виконання, які в кінцевому підсумку призведуть до завершення всього проекту своєчасно;
- розрахунку вартості проекту, а саме необхідних ресурсів, які будуть використані в процесі виконання проекту;
- розроблення заходів, необхідних для високого рівня якості виконання проекту;
- управління керівниками, залученими до виконання проекту, зокрема організаційне планування, комплектація робочої групи з підготовки і виконання проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців проекту.

Отже, кар'єру характеризують індивідуальні зміни позиції та трудової поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всією трудовою діяльністю людини. Для поліпшення системи планування кар'єри необхідне, насамперед, вдосконалення процесу складання кар'єрограми працівників.

Список літератури:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібн. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; 2-е вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
2. Дахно І.І. Ділова кар'єра: навч. посібн. / І.І. Дахно. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 528 с.
3. Кичко І.І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження / І.І. Кичко, Л.С. Мотузна // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – Вип. 4 (47). – С. 74–77.
4. Управління персоналом: підручн. / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.