

В табл. 5 наведено розрахунок всіх можливих варіантів заробітної плати, враховуючи, що місячний фонд оплати праці персоналу відділу розрахунків за газ складає 24,4 тис. грн.

Таблиця 5 – Перевірка всіх можливих варіантів розмірів фонду заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ

КРІ ₁ / КРІ ₂	< 50%	51-89%	90-100%	> 100%
< 50%	12200	15250	18300	21350
51-89%	15250	18300	21350	24400
90-100%	18300	21350	24400	27450
> 100%	21350	24400	27450	30500

Згідно із досягненням запланованих результатів відбувається нарахування заробітної плати на відділ. Всередині відділу розподіл заробітної плати відбувається згідно оцінки індивідуального внеску працівників у загальний результат. Таким чином впровадження системи КРІ у діяльності комунальних підприємств дасть змогу розробити найбільш ефективну систему мотивації працівників та оплати праці.

1.Шваб Л.І. Мотиваційні аспекти відтворення, розвитку та використання трудового потенціалу вітчизняних підприємств // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №2 (52). – С. 303-306.

2.Богиня Д.П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: зб. наук. праць / Відп. ред. Д.П. Богиня. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2005. – 188 с.

3.Колот А. Теоретичні й прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2000. – № 8. – С. 76-84.

4.Пиж Н.С. Витрати мотивації як необхідна умова підвищення ефективності функціонування персоналу підприємства / Н.С. Пиж // Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. – К.: Техніка, 2009. – Вип. 89. – С. 356-364.

5.Психологические основы материального стимулирования труд: / Под общ. ред. В.Н. Гончарова. – Донецк: СПД Куприянов В.С., 2006. – 240 с.

Отримано 10.01.2013

УДК 005.953

О.В.ІВАНІСОВ, О.Ф.ДОРОВСЬКОЇ, кандидати екон. наук
Харківський національний економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Визначаються особливості планування трудової кар'єри персоналу на вітчизняних підприємствах, зокрема у сфері житлово-комунального господарства, основні проблеми у сфері планування трудової кар'єри та пріоритетні напрямки їх вирішення.

Определяются особенности планирования трудовой карьеры персонала на отечественных предприятиях, в частности в сфере жилищно-коммунального хозяйства, основные

проблемы в области планирования трудовой карьеры и приоритетные направления их решения.

Peculiarities planning work career staff in domestic enterprises, particularly in the housing and utilities sector, the main problems in planning careers and employment priorities to address them.

Ключові слова: кар'єра, планування, трудова кар'єра, кар'єрні стимули, професійна адаптація, комплексна система планування трудової кар'єри, кар'єрне зростання, пакет профилів посад.

Систематизація факторів, що впливають на вибір кар'єрної орієнтації й кар'єрного зростання представників різних професій, є однією із центральних проблем у сфері управління персоналом. У цьому контексті розглядається широке коло понять, починаючи від особливостей мотиваційної сфери, особистісних рис і закінчуючи такими явищами, як професійна адаптація й організаційна соціалізація. Проте питання про взаємозв'язок цих конструктивів з кар'єрними орієнтаціями й кар'єрою в цілому на вітчизняних підприємствах залишається відкритим.

Значний вклад в теоретичне обґрунтування процесу планування трудової кар'єри персоналу внесли наступні вчені: Жуковська В.М., Журавлев П.В., Пугачев В.П., Рогожин М.Ю., Травин В.В., Щєкин Г.В. [1-6].

Метою даного дослідження є удосконалення процесу планування трудової кар'єри персоналу за рахунок формування комплексної системи планування та розвитку трудової кар'єри персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети авторами поставлені наступні завдання:

- визначення теоретичних особливостей планування трудової кар'єри персоналу;

- визначення основних проблем у сфері планування та розвитку трудової кар'єри;

- розробка заходів щодо ефективного планування трудової кар'єри на підприємстві.

Сьогодні роботодавцеві складно знайти фахівця високого класу, але ще складніше – зацікавити роботою й утримати на підприємстві, уберегти від "мисливців за головами". І не завжди вирішальним аргументом виступає висока зарплата й об'ємний соцпакет.

Для багатьох працівників на вітчизняних підприємствах є важливими кар'єрні стимули, тому правильне, персоніфіковане планування й розвиток кар'єри ключових співробітників допоможе стабілізувати колектив.

Кар'єру працівників потрібно планувати й розвивати, але як поєднати особисті цілі, плани конкретної людини й організації?

У чистому вигляді на практиці класичні типи кар'єр зустрічаються досить рідко, тому виділяють ще один тип – комбінована кар'єра, при якій на різних етапах роботи в організації працівник проходить різні шляхи [3].

Працівники мають різні життєві плани, у тому числі й стосовно кар'єри. Для того щоб максимально погодити особисті цілі й потреби організації в персоналі – планують кар'єрні шляхи своїх працівників. Зрозуміло, не усі хочуть стати "керівниками", але для того щоб компанія змогла розумно вкласти ресурси в просування своїх співробітників, доцільно провести оцінку персоналу. Її результати дозволять виявити групи співробітників, для яких у першу чергу варто планувати кар'єрний розвиток. З цією метою на підприємствах проводиться оцінка: здатностей й особистісних характеристик працівника; управлінського і професійного потенціалу; прагнення професійно відбутися; лояльність до організації.

Крім особистих рис самих працівників, також враховуються наступні загальні характеристики: яким чином переміщення людини з посади на посаду усередині організації вплине на ефективність підрозділу, у яке буде включений працівник, а також – наскільки сумісний буде новий співробітник зі своїми колегами й, що особливо важливо, з керівником.

Саме тому для планування переміщень оцінюються й такі фактори, як: динаміка зміни групових тенденцій в організації; міжособистісна сумісність працівників.

Ступінь успішності кар'єри кожного окремого співробітника багато в чому залежить і від того, наскільки він мотивований до змін, тому при оцінці визначаються й найбільш значимі для конкретної людини стимули до кар'єрного розвитку. Такими стимулами виступають [1]:

- статус. Він важливий для тих працівників, які чутливі до "престижу", цінують владу, вплив, просування по службі;
 - добробут. Він діє на працівників, для яких найбільше важливим є гарне матеріальне забезпечення, впевненість у завтрашньому дні, порядок, комфортні умови життя й праці;
 - унікальність. Цих працівників захоплює незвичайність, перспективність завдання, її інтелектуальна складність, і відсутність очевидних завдань, масштаб пропонуваного проекту та ін.;
 - збереження досягнутого рівня (добробуту, статусу, унікальності).
- Для цих працівників підвищення рівня матеріального благополуччя,

статусу, унікальності не обов'язково буде поліпшувати результативність, а зниження відіб'ється на результативності негативно.

Незважаючи на те, що кар'єрний процес протікає часом дуже динамічно, у ньому виділяють конкретні етапи, тому варто оцінити також, на якому етапі розвитку кар'єри в цей час перебуває працівник [4]:

- кар'єрний старт (планування кар'єри);
- кар'єрне зростання (розвиток кар'єри, можлива реструктуризація існуючої посади або зміна місця роботи);
- стабілізація кар'єри;
- завершення кар'єрного процесу – звільнення працівника.

Разова оцінка перспективних співробітників дозволить зробити зріз кадрового потенціалу організації, а ось розробка й впровадження системи моніторингу усіх значимих для розвитку кар'єри факторів дасть можливість управляти розвитком і просуванням співробітників.

Для підвищення вірогідності прогнозу на вітчизняних підприємствах, а також для виявлення схованих професійних ресурсів використовують пакети профілів посад. Розглянемо їх більш докладно.

У перший пакет включено типові профілі керівних посад (такі, як директор, заст. директора, бухгалтер) Рівень відповідності професійно важливих якостей (ПВЯ) конкретного працівника вимогам цього пакета посад дозволяє зробити висновок про загальний управлінський потенціал співробітника.

У другий пакет включено профілі керівних посад, що відображають специфіку роботи в галузі (начальник цеху, бригадир).

Відповідність ПВЯ працівника вимогам першого й другого пакета посад дозволяє оцінити їхній управлінський потенціал [5].

Аналіз отриманої на цьому етапі інформації дозволить виявити співробітників, що володіють високим управлінським і професійним потенціалом. Саме для цієї групи проводяться подальші дослідження з розрахунку показників лояльності й прагнення "професійно відбутися".

При розрахунку показників лояльності базовим є показник комплексної задоволеності персоналу. Для лояльних працівників характерні середні й високі значення наступних параметрів: задоволеність виробничим колективом; задоволеність виробництвом; задоволеність собою; задоволеність матеріально-побутовими умовами.

Розрахунок показників інтенсивності потреби проводиться за наступними параметрами: цілеспрямованість; прагнення зробити кар'єру; прагнення до влади; привабливість професійної діяльності. Чим вище значення цих параметрів, тим більше потреба "професійно відбутися".

Колектив працівників не зводиться до арифметичної суми якостей окремих людей, при досягненні групових цілей колектив виступає як єдине ціле. Тому важливо оцінювати зміни групових тенденцій при переміщенні працівників в організації (розрахунок проводиться за допомогою прецедентної експертної системи "Консалтинг Персоналу") [2].

Визначення етапу кар'єрного процесу, на якому перебуває в даний момент співробітник, на наш погляд, є самим значимим фактором при плануванні кар'єри.

Розглянемо більш докладно динаміку кар'єрного процесу на підприємстві від моменту появи людини в організації.

На першому етапі працівники розраховують на успішне кар'єрне зростання, для них, як правило, характерно підвищене значення показника "прагнення професійно відбутися". На цьому етапі рекомендується здійснювати активне планування кар'єри знов прибулого співробітника.

Саме на цьому етапі пропонується складання комплексної системи планування та розвитку кар'єри, яка наведена на рисунку.

Після входження людини в робочий ритм спостерігається зниження показника "прагнення професійно відбутися", настає стадія стабілізації кар'єри. У цей момент адміністрація підприємства повинна спланувати наступне кар'єрне переміщення, тим самим повернувши співробітника знову на стадію активного розвитку кар'єри. Якщо цього не відбувається, у людини знову зростає потреба "професійно відбутися" і знижується "комплексна задоволеність". При переході працівника до даного кар'єрного етапу обов'язково необхідно провести реструктуризацію існуючої посади або перевести його на нове місце [6].

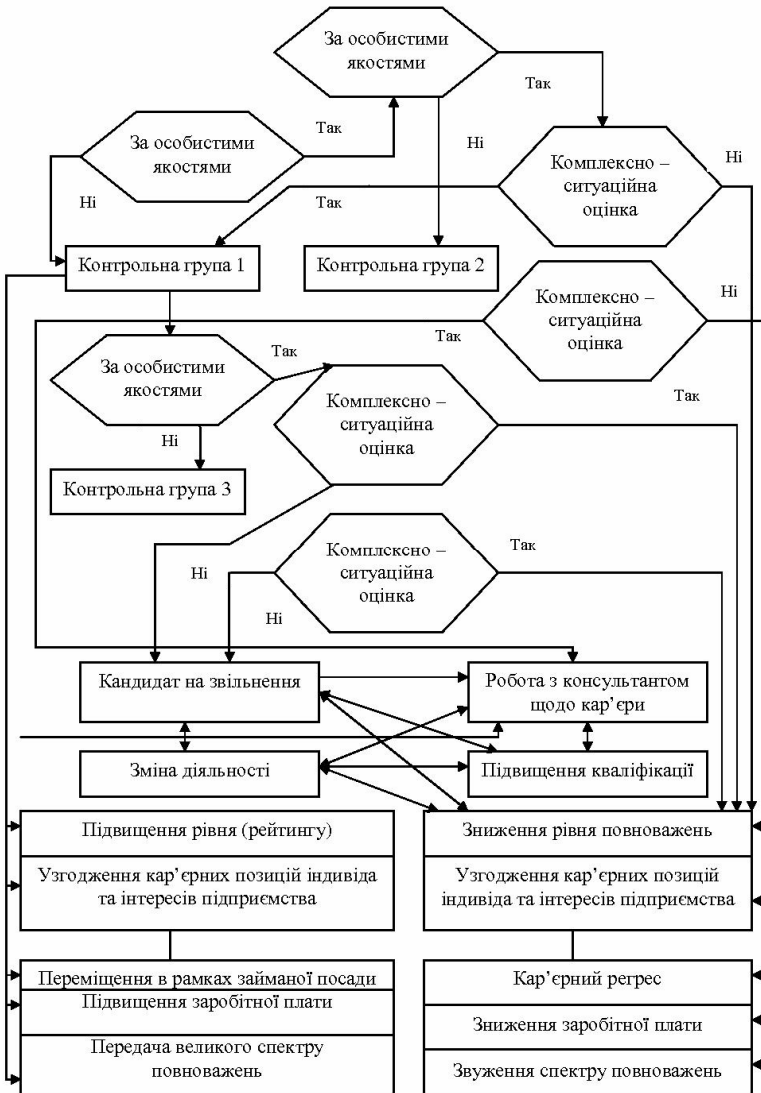
Якщо змін немає, то настає етап, коли працівник звільняється з підприємства за власним бажанням або переходить у категорію "кандидата на звільнення" через те, що зі зниженням мотивації результативність його праці різко знижується.

Зробивши оцінку за усіма важливими факторами, керівник з управління персоналом розробляє персональні рекомендації із планування кар'єри для кожного працівника, які наведені нижче.

Рекомендації щодо планування та розвитку кар'єри.

1. При плануванні кар'єри необхідно забезпечити збереження досягнутого рівня статусу й добробуту. Рекомендується комбінація доцентрового, владного, кваліфікаційного й монетарного типів кар'єри. З'єднанням доцентрової й кваліфікаційної кар'єри може стати розширення функціональних, посадових обов'язків (наприклад, за рахунок передачі

професійного досвіду й знань знову прибулим співробітникам, молодим фахівцям), а також проведення стажувань, участь у конференціях та ін.



Комплексна система планування трудової кар'єри персоналу

Бажано робити доплату за розширення функціональних, посадових обов'язків, що забезпечить реалізацію монетарного типу кар'єри. Владний тип кар'єри може бути реалізований за рахунок розширення функціональних повноважень у рамках посади.

2. При високих показниках управлінського й професійного потенціалу у працівника виявлено низькі показники комплексної задоволеності. За рахунок цього рекомендується активна реструктуризація існуючої посади.

Розширення повноважень повинне супроводжуватися збільшенням посадових, функціональних обов'язків і адекватних змін в оплаті праці. Таким чином, для працівника буде реалізована комбінація владного й монетарного типів кар'єри. При реструктуризації посади необхідно контролювати рівень комплексної задоволеності даного співробітника й результативність його роботи.

Отже, можна зробити висновок, що своєчасна оцінка всіх значимих для успішного планування факторів, а також облік отриманих результатів на початковому етапі планування й коректування змін на етапі реалізації кар'єри, дозволяють забезпечити успішний кар'єрний розвиток для усіх ключових співробітників організації.

Системний підхід до планування й розвитку кар'єри підвищує лояльність працівників до компанії, формує команду одностудців, позитивно впливає на результативність організації в цілому.

1. Жуковська В.М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом // Вісник Донецьк. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Вип.4. Ч.1. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – С.101-111.

2. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера – М.: Экзамен, 2005. – 576 с.

3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2012. – 279 с.

4. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия. – М.: РДЛ, 2009. – 240 с.

5. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – 2-е изд. – М.: Дело, 2006. – 272 с.

6. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – 4-е изд., исп. – К.: МАУП, 2002. – 280 с.

Отримано 13.03.2013