



УДК 338.331.621

*Літинська В. А.<sup>1</sup>*

## **ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розглянуто необхідність формування трудової кар'єри персоналу підприємства. Також докладно охарактеризовані складові процесу формування кар'єри: планування, контроль, оцінка, мотивація кар'єри працівника.*

**Ключові слова:** кар'єра, персонал, підприємство, планування.

---

<sup>1</sup> Рецензент – Ведерніков М. Д., д. е. н., професор



### **ВСТУП**

Функціонування підприємства залежить від ефективності використання трудового потенціалу його основних ресурсів, тобто трудових. Для цього підприємствам необхідно постійно здійснювати кар'єрний та професійний розвиток своїх працівників, адже це є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Саме тому проблема формування кар'єри персоналу підприємства є актуальною та створює об'єктивну необхідність проведення відповідних наукових досліджень у даному напрямку.

Проблемами формування трудової кар'єри персоналу підприємства займається незначна кількість науковців. Це пов'язано з тим, що кар'єра працівника не є об'єктом активних досліджень. Різні аспекти цієї проблеми досліджують українські та зарубіжні вчені: Е. Адаменко, Н. Беляцький, М. Виноградський, В. Герасимчук, С. Карловець, А. Кибанов, Т. Кир'ян, О. Крушельницька, В. Петюх, М. Повалєва, В. Савченко та ін. У працях вказаних науковців висвітлені теоретичні аспекти трудової кар'єри працівників на підприємстві, однак поки що проведені дослідження не дали вичерпних відповідей на актуальні питання щодо формування трудової кар'єри персоналу на підприємстві та чітко не визначені етапи даного процесу.

### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Завданнями дослідження є: визначення складових елементів процесу формування трудової кар'єри працівників підприємства, їх характеристика та зазначення особливостей кожного з них, визначення етапів формування кар'єри персоналу підприємства.

### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Прагнення людини реалізувати себе через професійні досягнення, формальним підтвердженням яких є кар'єрне просування, стає невичерпним джерелом активності в професійній діяльності. Діяльність людини в обраній професії є частиною життєвої стратегії, тобто індивідуальної організації і регулювання ходу життя згідно з цінностями особи. Розвиваючи свою професійну діяльність на основі життєвої стратегії, досягаючи визнання через кар'єру, людина відчуває задоволення, що підіймає її професійну діяльність на новий рівень, поглиблює трудову мотивацію, впливає на інші сфери життя особи. Соціальна оцінка професійної діяльності людини у вигляді кар'єрного просування, окрім визнання вже досягнутих успіхів, дозволяє особі розкрити в собі нові якості та здібності, пізнати і реалізувати себе на новому рівні. Таким чином, формування трудової кар'єри, задовольняючи потреби працівників у самоповазі і самореалізації, стає одним з найпотужніших чинників, що мотивує їх трудову діяльність.



Саме тому кар'єру працівника підприємства слід розглядати як швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі або матеріальної вигоди власними силами за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей [1, с. 216].

Кар'єра працівників, врахування їх потенційних можливостей значною мірою визначається структурою управління на підприємстві, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами. Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей і потенційних можливостей, рівня освіти, мотивації. Різноманітність факторів, їх комбінації відповідно до окремого працівника обумовлюють і різноманітність видів трудової кар'єри. Трудовий шлях окремого працівника включає періоди як росту, так і спаду.

Формування трудової кар'єри працівника підприємства передбачає планування, реалізацію і контроль кар'єри з боку підприємства та полягає в тому, щоб з моменту прийняття працівника на роботу і до моменту його звільнення організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування співробітника в системі службових посад [2, с. 198].

Що стосується планування кар'єри, то це є складова організаційного управління розвитком персоналу, яка передбачає визначення цілей розвитку працівника та шляхів їх досягнення, наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань та якостей працівника.

Планування трудової кар'єри спрямоване на забезпечення зв'язку між професійними цілями персоналу і потребами службового просування відповідно до стратегії управління підприємством. Підвищення рівня професіоналізму, самоствердження працівників є важливим чинником вдосконалення роботи організації. Планування трудової кар'єри забезпечує подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, їх перепідготовку. Все це потребує взаємозв'язку планування кар'єри з плануванням виробничої адаптації, атестації, професійного навчання кадрів тощо.

Планування та управління розвитком кар'єри вимагає від працівників та роботодавців певних зусиль і, разом з тим, дає обом сторонам ряд переваг, що спонукає керівників підприємств створювати системи управління розвитком кар'єри своїх співробітників (наприклад, модель партнерства з планування і розвитку кар'єри тощо).



Так, для співробітників переваги здійснення планування та управління розвитком кар'єри можуть бути сформульовані таким чином: потенційно вища міра задоволення від роботи на підприємстві, можливість професійного зростання та підвищення рівня життя; більш чітке бачення власних професійних перспектив та можливість планувати інші аспекти свого життя; цілеспрямована підготовка до майбутньої професійної діяльності; підвищення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці.

Особистий план розвитку кар'єри працівника визначає професійні інтереси та методи їх реалізації, які погоджуються з керівником, у процесі чого перевіряється реальність планування кар'єри, відбувається залучення керівника до процесу розвитку кар'єри конкретного співробітника та заручення його підтримкою. Однак реалізація плану розвитку кар'єри залежить головним чином від самого працівника, оскільки успішність виконання посадових обов'язків за нормальних умов певною мірою гарантує службове зростання [3, с. 312].

Важливою складовою процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого рівня розвитку. Вона може здійснюватися самим працівником, його керівником, службою управління персоналом. Оцінка здійснюється періодично з метою коригування плану, усунення перешкод для розвитку кар'єри.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма, яка розробляється на 5–10 років та містить зобов'язання керівництва щодо просування працівника та зобов'язання працівника щодо підвищення рівня освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

Не менше значення має і особисте, самостійне планування та реалізація кар'єри працівником. Це вимагає від нього постійної і серйозної роботи, що включає [1, с. 218]:

- 1) початкове формулювання і подальше постійне уточнення своїх професійних цілей;
- 2) визначення та оцінку своїх професійних нахилів та здібностей;
- 3) вибір професії з урахуванням, з одного боку, нахилів та здібностей, а з іншого боку – ситуації на ринку праці;
- 4) одержання хорошої базової освіти за обраною професією;
- 5) активний пошук підходящої роботи з наданням переваги перспективності перед надійністю чи вигідними стартовими умовами;
- 6) постійне відтворення і розвиток свого людського капіталу шляхом додаткової освіти та набуття цінного досвіду роботи, підтримання хорошої фізичної форми;
- 7) підготовку в усіх аспектах до переходу на наступну сходинку службової кар'єри, до отримання високооплачуваної та більш перспективної посади;



8) професійну мобільність, під якою слід розуміти здатність і готовність працівника за необхідності не лише змінити місце роботи, але й освоїти нову професію;

9) реальна оцінка своїх можливостей з часом для того, щоб залишатися корисним своїй організації і, відповідно, при бажанні мати оплачувану роботу і після досягнення пенсійного віку.

Таким чином, самостійне планування та реалізація власної кар'єри працівником має бути систематичним та безперервним процесом, ґрунтуватись на самооцінці своїх ділових якостей та спрямовуватись на досягнення сформованих цілей кар'єри. Ціль кар'єри в цьому контексті – це не просто певна посада, робота чи сфера діяльності, це, перш за все, потреба людини, задля задоволення якої вона прагне мати конкретну роботу, займати визначений щабель у ієрархічній системі посад тощо. З плином часу потреби людини змінюються, тому і цілі кар'єри постійно переглядаються під дією об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Цілі людини при виборі кар'єри можуть бути дуже різними. Найчастіше це прагнення займатися таким видом діяльності або займати таку посаду, що відповідає самооцінці та дає моральне задоволення; робота, що має творчий характер, дає змогу досягти певної міри незалежності; робота, що добре оплачується або забезпечує можливість одночасно мати побічні доходи. Нерідко для людей важливі й такі цілі кар'єри, як можливість продовжувати активне навчання; робота в місцевості, природні умови якої сприятливо впливають на самопочуття, стан здоров'я та дають можливість організувати гарний відпочинок; робота або посада, які не перешкоджають особистому життю (дозволяють займатись вихованням дітей, мати хобі тощо) [4, с. 592].

У сучасній науковій літературі зазначено, що формування трудової кар'єри персоналу є вкрай необхідним для кожного підприємства, однак не існує чітко визначеного алгоритму формування кар'єри. Саме тому пропонується проводити формування кар'єри працівників з урахуванням таких основних її етапів протягом трудового життя:

1. Підготовчий етап (до 25 років). Цей етап передбачає отримання людиною середньої чи вищої освіти, професії. В цей період відбувається пошук такого виду діяльності, який би задовольняв потреби людини та відповідав її можливостям. Якщо така діяльність знайдена, то починається процес самоствердження працівника як особистості та реалізація професійних і особистих планів.

2. Етап становлення (25–30 років). На цьому етапі працівник освоює обрану професію, набуває необхідних навичок, досвіду, формується його кваліфікація, виникає потреба у незалежності,



турбота про добробут. У цьому віці створюються сім'ї, тому виникає необхідність отримувати вищі доходи.

3. Етап просування (30–45 років). Цей етап характеризується процесом росту кваліфікації, просуванням по службі, зростанням потреби в самоствердженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності. Все більше проявляється потреба у зростанні заробітної плати та турбота про добробут.

4. Етап збереження (45–60 років). Для цього етапу характерне закріплення здобутих результатів, досягнення найвищого рівня кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності, можливість підйому на нові службові сходинки та найповнішого творчого самовираження. На цьому етапі працівник зацікавлений у задоволенні таких своїх потреб, як підвищення рівня доходів, причому з урізноманітненням джерел їх отримання (участь у прибутку, в капіталі, купівля цінних паперів тощо).

5. Завершальний етап (60–65 років). На цьому етапі відбувається пошук заміни, передача знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Працівник зацікавлений у збереженні високого рівня оплати праці та прагне збільшити інші джерела доходів, які б замінили заробітну плату з виходом на пенсію.

6. Пенсійний етап (після 65 років). Кар'єра працівника в цій організації завершена, однак з'являються можливості для самореалізації в інших сферах людського життя.

Таким чином, на кожному з зазначених вище етапів трудової кар'єри працівник задовольняє різні потреби та керується різними мотивами, врахування яких важливе для процесу управління персоналом підприємства, зокрема, кар'єрою співробітників.

Дослідження ранніх проблем кар'єри у молодих менеджерів показують, що ті, хто частіше за інших зазнають відчуття тривожності, занепокоєння і пригніченості, зазвичай є жертвами «шоку від реальності». Справа в тому, що вони відчувають розрив між своїми уявленнями про організацію і тим, чим вона насправді є. Декілька чинників впливають на цей стан, і тому важливо, як для молодих фахівців, так і для їх керівників, уникати їх [5, с. 97].

1. Первинна ініціатива. Робота молодих менеджерів часто вимагає від них набагато менше від того, на що вони здатні. Звідси приходять відчуття неможливості продемонструвати повною мірою свої можливості. Це відбувається тому, що підприємець дуже старанно рекламував своє підприємство.

2. Первинна задоволеність роботою. Новачки-менеджери з вищою освітою часто вважають, що вони здатні виконувати роботу більш високого рівня, ніж та, на яку вони призначені. В результаті приходять розчарування та незадоволення.

3. Первинна оцінка виконання. Оцінка виконання – важливий управлінський обов'язок. Проте багато менеджерів недостатньо



підготовлені для її виконання, вони не знають, як оцінювати роботу своїх підлеглих.

Для ефективного формування кар'єри працівників необхідно використовувати програми і практику подолання ранніх проблем, пов'язаних з кар'єрою. Керівники, які бажають зберегти і розвинути молоді таланти, мають перед собою декілька альтернативних можливостей [4, с. 316]:

1. Реалістична попередня інформація про роботу. Один із способів уникнути нереалістичних очікувань біля новачків – дати їм об'єктивну інформацію в ході найму.

2. Ініціативне призначення. Керівники знов найнятих фахівців можуть заохочувати їх призначення найбільш важкі, по можливості, ділянки. Більшість керівників вважають за краще не ризикувати і просувати своїх підлеглих повільно, доручаючи їм завдання, що поступово ускладнюються, і лише після того, як вони продемонструють свої можливості.

3. «Присмачене» призначення як стала практика. Якщо робота, на яку призначений молодий менеджер, не вимагає сама по собі особливої ініціативи, тоді слід «присмачити» це призначення, надавши фахівцеві велику автономію, владу, відповідальність, дати можливість безпосередньо взаємодіяти з покупцями і клієнтами, дозволити самому впроваджувати свої ідеї.

4. Вимогливий керівник. Такі керівники підтримують у молодих розуміння того, що від них чекають, з одного боку, на високі результати, а з іншого, що не менш важливо, – показується готовність керівника завжди допомогти порадою або справою.

5. «Плоскість» в середині кар'єри. Цей момент припадає на фазу «збереження» кар'єри, коли просування йде досить повільно з двох причин. По-перше, чим ближче до вершини організаційної піраміди, тим менше місць, і навіть якщо менеджер може працювати на новому рівні, то немає вакансій. По-друге, вакансії можуть бути в наявності, але менеджер або втратив можливість, або бажання її займати.

### **ВИСНОВКИ**

Таким чином, в управлінні персоналом велике значення мають питання, що пов'язані з дією на трудовий потенціал робітників в процесі їх роботи для досягнення високої продуктивності праці і розвитку робітника як особистості. Служба управління персоналом повинна вибрати такий тип кадрової політики, що дозволить працівнику рости професійно, тобто прагнути зробити кар'єру.

Формування кар'єри персоналу має на меті забезпечити взаємодію професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри, що передбачає вирішення конкретних завдань, серед яких такі: пов'язати цілі підприємства і конкретного працівника; планувати кар'єру



окремого працівника; забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою; усувати ситуації, коли немає можливостей для подальшого розвитку та просування співробітників; формувати критерії службового та професійного зростання для конкретних кар'єрних рішень; визначати шляхи просування задля адекватного задоволення кількісних і якісних потреб підприємства в персоналі.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов. – М. : Мир, 2004. – 406 с. : ил.
3. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
4. Десслер Гари. Управление персоналом : учеб. пособие / Гари Десслер; пер. с англ. Под общ. ред. И. М. Степнова. – М. : БИНОМ, 2004. – 799 с.
5. Беяцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Минск : ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

*Дата надходження до редакції – 21.03.2013 р.*