

*Гриньова В. М.
Новікова М. М.
Небилиця О. А.*

**УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Харків. Вид. ХНЕУ, 2013

УДК 005.966

ББК 65.240

Г85

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, перший заступник директора Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України *Амосов О. Ю.*; докт. екон. наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу в міському господарстві Харківської національної академії міського господарства *Кондратенко Н. О.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № 9 від 18.06.2012 р.

Авторський колектив: Гриньова В. М., докт. екон. наук, професор – вступ, п. 1.2; Новікова М. М., докт. екон. наук, доцент – висновки, п. 2.2; Небилиця О. А., канд. екон. наук, викладач – п. 1.1, п. 1.3, п. 2.1, п. 2.3, розділ 3.

Гриньова В. М.

Г85 Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с. (Укр. мов.)

Розглянуто питання, що пов'язані з розвитком науково-теоретичних положень, розробкою та обґрунтуванням методичних і практичних рекомендацій щодо управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства. Розроблено рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу промислових підприємств.

Рекомендовано для фахівців з питань управління промисловими підприємствами, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN

УДК 005.966

ББК 65.240

© Гриньова В. М.
Новікова М. М.
Небилиця О. А.
2013

Вступ

В умовах динамічних інноваційних перетворень в Україні, загострення ринкової конкуренції і глобалізації економічних процесів персонал виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності сучасних промислових підприємств. Економічна криза спонукає до використання нових підходів до управління персоналом, які можуть забезпечити стабільний розвиток підприємства. Особливе місце у забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства належить управлінню його кар'єрним зростанням.

Невизначеність національного економічного середовища відзначається не тільки на формі господарювання, орієнтуючи його на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі трудового потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін усе більш важливе місце займає кар'єрне зростання, яке дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати потенціал працівників, а персоналу – задовольнити широкий спектр потреб.

Аналіз результатів діяльності промислових підприємств дає можливість зробити висновок про недосконалість процесу управління персоналом та існування певних проблем у його кар'єрному зростанні, що підтверджується низкою досліджень. Вивченню питань, що пов'язані з управлінням персоналом, значну увагу приділяли вітчизняні й зарубіжні вчені, серед яких: О. Амоша, В. Гриньова, М. Дороніна, О. Коренков, В. Лич, М. Мескон, Б. Мізюк, М. Новікова, І. Отенко, П. Перерва, В. Пономаренко, С. Пучкова, Т. Синиця та ін. Такі вчені-теоретики та практики, як Г. Зайцев, Дж. Зітковський, С. Ігланд, О. Касьянік, О. Кісельова, К. МакДональд, Г. Назарова, Т. Поспєлова, В. Савєльєва, Д. Ткач, О. Ястремська та інші, у своїх дослідженнях економічного, соціологічного, психологічного спрямування вивчали питання управління персоналом через його кар'єрне зростання.

Ефективне формування, реалізація та розвиток кар'єрного зростання персоналу господарюючих суб'єктів набуває все більшого значення в сучасних економічних умовах, коли зростає роль людського фактора у виробництві та управлінні. Узагальнення наукових праць щодо управління кар'єрним зростанням персоналу (УКЗП) та практики роботи

промислових підприємств зумовлює необхідність удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу (КЗП), а також розробки методичних підходів щодо прийняття управлінських рішень відносно КЗП, які сприятимуть забезпеченню соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства.

У роботі наведено теоретичне обґрунтування та розроблені методичні і практичні рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу промислових підприємств. Автори уточнюють визначення поняття "кар'єрне зростання персоналу" в сучасних умовах; удосконалюють систему управління КЗП промислового підприємства; узагальнюють та диференціюють фактори, що впливають на КЗП; аналізують основні тенденції КЗП в Україні та на машинобудівних підприємствах Харківської області; обґрунтовують методичний підхід до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на КЗП з урахуванням можливого виду кар'єри; розробляють методичні положення щодо оцінки рівня КЗП машинобудівних підприємств; пропонують процедуру визначення залежності між КЗП та результативністю діяльності підприємства; розроблено рекомендації щодо УКЗП машинобудівних підприємств з урахуванням забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства.

Викладені в роботі теоретичні основи та практичні рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу можуть бути корисні як для менеджерів з персоналу, так і для наукових працівників, аспірантів і студентів вищих навчальних закладів у процесі їх наукової і практичної діяльності.

Автори висловлюють глибоку подяку рецензентам роботи: доктору економічних наук, професору Амосову Олегу Юрійовичу та доктору економічних наук, професору Кондратенко Наталії Олегівні.

Розділ 1

Теоретичні основи управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства

1.1. Понятійно-категорійний апарат кар'єрного зростання персоналу

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі трудового потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін усе більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати трудовий потенціал своїх працівників, а персоналу – задовольнити широкий спектр своїх потреб.

В останній час посилення ролі людського чинника впливає на зміну відношення до працівника сучасного підприємства. Те, що раніше ототожнювалось із кар'єризмом, який становить прояв кар'єри, сьогодні є важливим показником розвитку людини в системі соціальної структури, вагомим фактором і умовою покращення соціально-психологічного клімату та конкурентоспроможності підприємства, підвищенням продуктивності праці.

Спочатку кар'єра і кар'єрне зростання ототожнювалися часовими та територіальними рамками підприємства, проте потім прив'язування до єдиної організації стало неактуальним через нестабільність ринку. Тому стає цікавим дослідити сутність поняття "кар'єра" як синоніма категорії "кар'єрне зростання". Також слід відзначити, що при визначенні змісту категорії "кар'єра" використовується ряд взаємопов'язаних понять: "переміщення", "мобільність", "просування", "розвиток". Вони, з одного боку, є синонімами кар'єри, а з іншого – дуже звужують сутність цього процесу. Під переміщенням може розумітися територіально-просторова динаміка, зміна посади (як підвищення, так і звільнення). Мобільність – це зміна становища індивіда в суспільстві, його місця роботи. Просування – ефективний засіб управління кар'єрою [88].

Слід виділити не випадкове зарахування терміна "кар'єра" до одного ряду із терміном "кар'єризм", що трактується як погоня за посадовим просуванням у службовій діяльності, за успіхом у професійній діяльності з метою досягнення особистого і сімейного благополуччя. Негативний відтінок на весь ряд споріднених термінів посилюється в роз'ясненні терміна "кар'єрист" – людина, яка пройнята кар'єризмом, що "ставить турботу про свою кар'єру і особисті успіхи вище за інтереси суспільної справи" [88].

Звернення великої кількості дослідників різних сфер діяльності до проблематики кар'єри породило багато її тлумачень. Семантичний аналіз поняття "кар'єра" (табл. А.1 додатка А) показав, що існують такі підходи до сутності визначення досліджуваного поняття: успішний, трудовий, процесний та суб'єктивний. Слід відзначити що аналіз наведених трактувань також дозволяє зробити висновок, що термін "кар'єра" вживається як у широкому, так і у вузькому розумінні. Деякі автори [88; 124; 126; 146] дають широке тлумачення кар'єри. Так, наприклад, Г. Осіпов розглядає кар'єру як "...загальну схему життя, складену з ряду епізодів та подій, яка включає в себе не тільки просування, але і всі значні зміни життєвого шляху взагалі" [146]. Разом із цим низка науковців [38; 47; 73; 115; 153] використовують і вужче трактування: наприклад, Ю. Воронов дає тлумачення кар'єри як "...сукупність займаних людиною місць, визначених по ранговій шкалі..." [38].

У деяких визначеннях кар'єра представлена у вигляді моделі, схеми переміщення індивідів із нижчих суспільних позицій на вищі. Польський соціолог Я. Щепанський вважає, що, досліджуючи проблему кар'єри, "...перш за все ми стикаємося з мобільністю індивідів, яка полягає в проходженні встановлених ступенів у будь-якій ієрархічній системі, яке ми називаємо особистою кар'єрою" [155]. У розуміння кар'єри він включає проходження індивідом ієрархічних ступенів "престижу", "доходу", "влади".

Не можна не відзначити випадків зайвого "звуження" розуміння кар'єри. Так, наприклад, Н. Руткевіч трактує поняття кар'єри лише як "...просування працівника в результаті зростання його освітнього рівня, кваліфікації, накопичення ним досвіду до складнішої праці" [115].

Найбільш ємним є визначення кар'єри як "...безперервного процесу успішного "професійного просування, професійного зростання, перехід від одних рівнів професіоналізму до інших" [28]. При такому тлумаченні

кар'єри професійне становлення працівника, реалізація його професійно-особового потенціалу є процесом свідомого здійснення професійного і посадового просування, в результаті якого з'являється досягнутий статус у соціо професійному середовищі, що гарантує прийнятний спосіб професійного самоствердження, певний рівень і якість життя (дохід).

При аналізі кар'єри на особовому рівні основна увага приділяється інтерпретації успішності або неуспішності кар'єри самою людиною. Так, деякі автори [8; 65; 87; 88] розглядають кар'єру з точки зору присутності ознаки успіху: "успішне просування", "шлях до успіхів", а також результат досягнення успіху (підхід успішності).

Успішність професійної діяльності Д. Сьюпер [172] пропонує визначати поєднанням об'єктивних і суб'єктивних критеріїв. При цьому, як об'єктивні критерії розглядаються:

стабільність роботи;

досягнутий статус у соціо професійному середовищі;

дохід, який приносить наявна посада (певна якість життя).

Як суб'єктивний критерій виступає задоволеність життєвою ситуацією, суб'єктивна оцінка своїх досягнень.

Успіх Д. Сьюпер пропонує розділяти на професійний і кар'єрний. Професійний успіх, на його думку, – це самооцінка досягнутого професійного рівня, індивідуальне сприйняття людиною того, наскільки повно використовуються її здібності і наскільки широкі можливості для самовираження, що надаються конкретно професійною діяльністю. Для оцінки кар'єрного успіху важлива вертикальна мобільність людини в соціо професійному середовищі, при цьому вона оцінює не лише рівень, але і темп, швидкість, час посадового просування. Загальна оцінка успішності кар'єри складається із співвідношення об'єктивної і суб'єктивної оцінки досягнень як у професійному, так і службовому плані [172].

Однак під час дослідження цього блоку визначень виникають цілком суттєві сумніви про коректність трактування кар'єри лише як "успішного просування". Галузь трудової діяльності людини завжди неоднорідна, її структура та властивості постійно змінюються і, як наслідок, змінюється відношення до неї. Те, що вважається сьогодні успішним, завтра стане цілком буденним, а післязавтра – посереднім, банальним або невдалим. Таким чином, слід зауважити на тому, що може виникнути ситуація, коли все те "успішне просування" в якій-небудь

сфері діяльності, що раніше вважалось за кар'єру, водночас перестає нею бути. Від невдач не застрахований ніхто і негативний досвід теж є безцінним досвідом, і він обов'язково повинен знаходити своє віддзеркалення в тому, що називають "кар'єрою".

Процесну сутність кар'єри підкреслюють автори [3; 47; 60; 73; 115; 118; 145; 146; 153; 155; 170], які визначають кар'єру як "процес", "дії", "рух", "розвиток", проходження працівника шляхом опанування якихось цінностей, благ, визнаних у суспільстві або організації. До таких можна зарахувати:

- посадові та ієрархічні рівні;

- рівні кваліфікаційних сходів і пов'язані з ними розряди, що диференціюють навички та знання людей за рівнем майстерності;

- статусні ранги, що відображають величину вкладу працівника в розвиток організації (вислуга років; унікальні, доленосні для організації раціональні пропозиції);

- рівні влади як міри впливовості в організації (участь в ухваленні важливих рішень, близькість до керівництва);

- рівні матеріальної винагороди, доходу (рівень заробітної плати і різноманітність соціальних пільг).

Таке розуміння кар'єри орієнтує на відповідний методичний підхід до її дослідження. У його основі лежить тенденція сучасної науки до вивчення події, а не речі, процесів, а не станів. Суспільство і його компоненти розглядаються як процеси, а не як статичний стан, як безперервний безкінечний потік подій. Людина, включена в цей потік, вимушена безперервно рухатися в ньому, пристосовуватися до нього, долати його течії, що відхиляються, власну зміну в цьому процесі і зміну його складових. Чим стрімкіше загальний рух, тим небезпечніше уповільнення.

Складність кар'єри визначається обумовленістю її безліччю чинників, передусім пов'язаних з особливостями працівника, що робить кар'єру, і середовища, в якому розвивається кар'єра, а так само особливостями та рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина й організація. Для повнішого вивчення, розуміння та опанування механізмів дії на характер кар'єри необхідно враховувати як складні зв'язки утворюваних елементів, так їх складність та особливості.

Недоліком цього блоку визначень є те, що автори обмежують кар'єру формальними рамками (службові сходи, професійно-кваліфі-

каційна структура організацій). Іншими словами, ті види діяльності, де людина не є частиною якої-небудь організації (приватне підприємництво, мистецтво), але якими вона може займатися тривалий час, знову не включаються в кар'єру. Кар'єра – це процес, бо суспільство і його компоненти розглядаються як процеси, а не як статичний стан, як безперервний потік подій. Людина включена в цей потік і вимушена постійно рухатися в ньому, пристосовуватися до нього, долати його течії, що відхиляються, власну зміну в цьому процесі і зміну його складових. Звідси й розуміння кар'єри як процесу послідовних дій для досягнення очікуваного результату.

Ще одна група визначень [10; 37; 91; 100; 114; 123 – 125; 127; 159; 180], яку можна виділити, розкриває суб'єктивну сутність кар'єри. При такому підході працівник свою кар'єру порівнює не лише зі службовим просуванням, а й із життєвими цілями. Зокрема, можна навести такі цілі кар'єри:

- професія (вид діяльності) чи займана посада відповідають самооцінці, як наслідок – сприяють моральному задоволенню;

- робота має творчий характер та дозволяє досягати визначеного ступеня незалежності;

- робота знаходиться в місцевості, що відповідає стану здоров'я і можливостям хорошого відпочинку;

- праця добре оплачується;

- робота не впливає на активне навчання;

- робота не заважає вихованню дітей і веденню домашнього господарства тощо.

Цілі кар'єри з віком можуть змінюватися у міру того, як змінюється сама людина: зі зростанням кваліфікації і трудового потенціалу, посадовим просуванням, зміною або переглядом цінностей. При цьому слід відзначити, що формування цілей кар'єри – процес постійний.

Цінність цих визначень полягає в тому, що в них виражена суб'єктивна складова кар'єри, що є головним недоліком. Адже кар'єра – це більш універсальне поняття, ніж індивідуально усвідомлена послідовність змін поведінки або її результат.

Трудового підходу дотримуються автори [38; 126; 154], основною думкою яких є те, що кар'єра – це вся трудова діяльність людини протягом життя, загальний стаж її роботи. У цьому випадку більше уваги приділяється трудовій біографії працівника, ніж його кар'єрі. Тому ці

визначення не можуть характеризувати повністю термін "кар'єра", бо в них відсутня цільова складова (на що направлена кар'єра). Відображається тільки процес трудової діяльності людини, не враховуючи її просування, зростання кваліфікаційного рівня, вдосконалення навиків та здібностей. Цей підхід до сутності поняття "кар'єра" значно звужує розуміння цього процесу.

Таким чином, комплексність кар'єри передбачає необхідність розгляду її з різних сторін та використання при її дослідженні різних підходів. Багатоаспектність кар'єри виражається в її наповненості різними складовими. Вона комбінує в собі такі напрями діяльності, як удосконалення рівня професійного, особового, загального культурного розвитку, заходи щодо самопрезентації, самореклами, формування, зміцнення і підтримки необхідних зв'язків, які сприятимуть тому, щоб реальне внутрішнє зростання було відзначене, по праву оцінене в середовищі службовця і відбите у формі зовнішнього зростання (підвищення у службовій діяльності, оплати праці). Повноцінний розвиток кар'єри неможливий без сприяння кар'єрного середовища, направлених на забезпечення необхідних умов для зростання і реалізації зростаючого потенціалу особи.

Найчастіше серед досліджених визначень у науковій літературі кар'єру розглядають з позиції двох підходів: процесного та суб'єктивного. Але мають місце на існування й підхід успішності та трудовий. Розглянувши всі ці підходи до сутності поняття "кар'єра", можна зробити висновок, що кожен з них має як свої переваги, так і недоліки. Слід зазначити, що у підходах успішному, суб'єктивному та процесному виражений зв'язок кар'єри з умовами реалізації трудового потенціалу працівника. Кар'єра, як і трудовий потенціал працівника, тісно пов'язана з особою індивіда, його цілями, ціннісними орієнтаціями, накопиченим досвідом. Але варіанти розвитку кар'єри багато в чому визначаються організаційно-ієрархічними формами, що склалися, морально-етичними нормами, культурними цінностями. Кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, тобто від його трудового потенціалу, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок трудової діяльності, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я тощо.

Тому згідно з розглянутими точками зору, враховуючи переваги та недоліки всіх підходів до сутності поняття "кар'єра", пропонується таке

узагальнене визначення досліджуваного поняття: кар'єрне зростання – це процес послідовної зміни робочого стану людини в результаті зростання її трудового потенціалу та реалізації життєвих цілей для вдосконалення свого способу життєдіяльності і досягнення успіху. Під способами життєдіяльності розуміється стиль, устрій, рівень та всі сфери життя людини в цілому. У запропонованому визначенні сутності поняття "кар'єра", на відміну від існуючих, зроблено акцент на необхідності в сучасних умовах трактування цього явища з позиції всіх наявних підходів.

Подальший аналіз кар'єри пов'язано з класифікацією її ознак та видів. У науковій літературі однозначної точки зору щодо класифікації видів та типів кар'єри не існує. Морфологічний аналіз показав, що найбільш розповсюджено вона класифікується за такими ознаками: за середовищем розвитку [35; 55; 62; 77; 100; 114; 123; 143]; за напрямом кар'єрного руху [77; 100; 114; 118; 123]; за типом кар'єрної моделі [3; 6; 8; 55; 62; 77; 100]; за кількістю займаних робочих місць упродовж трудової діяльності [8; 62; 118; 123]; за можливістю здійснення, за характером протікання, за спрямованістю, за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше, за часом [35].

Найбільш комплексну класифікацію видів та типів кар'єри пропонують Г. Зайцев, Г. Черкаська [35] та С. Сотнікова [123], навівши особливо повний спектр ознак, за якими можливо розрізнити кар'єру.

Серед дослідників значного поширення набув підхід, згідно з яким виділяють кар'єру за середовищем розвитку [35; 55; 62; 77; 100; 114; 123; 132, 143]:

- міжорганізаційна (або професійна);
- внутрішньорганізаційна.

Міжорганізаційна кар'єра відображає особливості проходження працівником шляхів оволодіння знаннями, вміннями й навичками в певній або різних галузях професійної діяльності в процесі роботи на різних посадах, у різних організаціях.

Внутрішньорганізаційна кар'єра відображає динаміку переміщень і розвиток працівника в конкретній організації.

З. Румянцева, Н. Саломатін, Р. Акбердин [114] до міжорганізаційної та внутрішньорганізаційної кар'єри додають:

- галузеву (якщо переміщення відбувається між підприємствами й галузями);

територіальну (якщо зміна робочого місця пов'язана зі зміною природно-географічного середовища).

За напрямом кар'єрного руху низка авторів [77; 100; 114; 118; 123 та інші] виділяють такі види кар'єри:

1. Вертикальна – саме з цим видом часто пов'язують саме поняття кар'єри, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш зрима: співробітник піднімається на більш високий ступінь структурної ієрархії по вертикальній шкалі. Цей тип можна підрозділити на:

а) вихідну кар'єру (постійне просування працівника вгору службовими сходами робочих місць чи посад);

б) низхідну кар'єру (просування працівника вниз службовими сходами робочих місць чи посад).

2. Горизонтальна – включає індивідуальну послідовність найважливіших змін праці, пов'язаних зі зміною статусу працівника на одному ієрархічному рівні (тобто без переходів працівника між робочими місцями різних соціальних рангів) у стратифікованій системі трудової діяльності в організації [77; 100; 114; 118; 123]. Стратифікована система – це система розташування індивідів і груп згори до низу по горизонтальних шарах за ознакою нерівності в доходах, рівнів освіти, обсягу влади, професійного престижу [181].

Горизонтальна кар'єра може реалізовуватися декількома шляхами:

а) переміщення в іншу функціональну галузь діяльності (наприклад, перехід в інший підрозділ);

б) виконання певної службової ролі на ступені, що не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівник проектної групи);

в) розширення функціонала – ускладнення завдань у рамках займаної посади.

3. Доцентрова – у цьому випадку йдеться про "рух до "ядра", керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; одержання доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва.

Виникає сумнів щодо коректності виділення лише трьох видів кар'єри, які характеризуються напрямом кар'єрного руху. Цілком можлива ситуація, коли спочатку кар'єра працівника формувалася за горизонтальним напрямом, надалі – вертикальним, у подальшому – доцентрованим рухом, або навпаки. Тому пропонується додати ще один різновид

кар'єрного руху – комбінований. Такий вид кар'єрного просування дає можливість охопити й охарактеризувати весь кар'єрний шлях працівника, не розбиваючи його на проміжки.

За "характером змін, що відбуваються у процесі розвитку й просування в організаційному просторі", А. Ушаков [143] та С. Рєзнік [92] виділяють такі види кар'єри:

1. Владна кар'єра – зміна владних повноважень за період роботи. Може бути пов'язана з:

а) формальним зростанням впливу в організації (рух нагору по ієрархії управління);

б) зростанням неформального авторитету (лідерства) працівника в організації.

2. Кваліфікаційна кар'єра припускає професійне зростання, рух по розрядах тарифної сітки тієї або іншої професії.

3. Статусна кар'єра – це підвищення статусу працівника в організації, що виражається у вигляді присвоєння чергового рангу за вислугу років, почесного звання, іменної премії.

4. Монетарна кар'єра – це підвищення рівня винагороди працівника, рівня оплати праці, обсягу і якості соціальних пільг, які йому надаються.

За типом кар'єрної моделі автори [3; 6; 8; 55; 62; 77; 100] виділяють кар'єру "трамплін", "сходи", "змія", "роздоріжжя".

Модель кар'єри "сходи" полягає у такому: кожна сходинка становить певну посаду, займану працівником фіксований час. Зі зростанням навичок, трудового потенціалу й виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається кар'єрними сходами. Планується, що працівник досягне вищої сходинки службової кар'єри в період максимального розквіту свого трудового потенціалу, коли накопичено великий досвід, набута висока кваліфікація. При досягненні піка кар'єри (коли працівник посів найвищу посаду) починається планомірний спуск службовими сходами (виконується менш інтенсивна й відповідальна робота).

Модель кар'єри "трамплін": життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по ієрархічній службовій градації. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду (досягає піка кар'єри), намагається утриматися на ній максимум часу, потім відбувається "стрибок із трампліна" – вихід на пенсію.

Модель кар'єри "змія" реалізується шляхом горизонтального переміщення (призначення) працівника з однієї посади на іншу із заняттям кожної нетривалий час з подальшим просуванням на вищу в ієрархії посаду. Це дає можливість майбутньому лінійному керівникові більш глибоко вивчити конкретні функції керування.

Модель кар'єри "роздоріжжя" припускає проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації) після закінчення певного фіксованого або змінного строку роботи. За результатами оцінки (атестації) приймається рішення про необхідність і вид переміщення працівника: горизонтальне або вертикальне (як нагору по ієрархічній градації, так і вниз).

У цьому класифікаційному блоці виникає сумнів необхідність виділення моделі "трамплін", що є частиною моделі "сходи": різниця між ними тільки в кінцевому результаті. Важливо відзначити, що в сучасному світі "трамплін" більше розповсюджений, ніж "сходи": деякі працівники, які досягли кар'єрного піка, матимуть задоволення опускатися все нижче й нижче в ієрархії організації – основна маса або піде в іншу організацію, або на пенсію. Було б більш коректно об'єднати обидві ці моделі в одну – "сходи" – і передбачити дві альтернативи: перша – поступовий спуск службовими сходами (як варіант – посада радника або консультанта при керівнику організації або його заступнику); друга – вихід на пенсію.

На думку І. Маслова [63] та С. Сотнікової [123], за кількістю займаних робочих місць протягом трудової діяльності кар'єра буває:

стабільна, якщо тривалий час трудова діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу);

динамічна, якщо були зміни робочих місць (або хоч би однієї з його основних характеристик, наприклад – місцезнаходження роботи).

Фінський дослідник П. Синісало до стабільної і динамічної кар'єри додає ще дві [118]:

припинену, або припиняючу, кар'єру, (включає тих, хто часто був без роботи, а періоди зайнятості поєднувалися з періодами безробіття);

навчальну кар'єру (включає тих, хто набуває кваліфікацій або перекваліфіковується, а також вчиться на курсах підвищення кваліфікації).

Характерно, що між цими видами кар'єри виявлені найбільші відмінності в пріоритетах сфер діяльності. Так, представники навчальної кар'єри надають більше значення навчальній діяльності взагалі й особливо

розвитку професійних знань та вмінь, підвищенню загального рівня знань, культури і мистецтва, творчої діяльності. Разом з тим вони менше приділяють уваги значення забезпеченню свого економічного і сімейного стану.

Для представників припиненої кар'єри характерна недооцінка розвитку професійних знань і навичок, відпочинку, ідеологічної, суспільної та політичної діяльності. Тобто ті, хто позбавлені доступу до цих видів діяльності, і тому менш за все прагнуть їх.

Г. Зайцев, Г. Черкаська до зазначених класифікацій кар'єри додають ще такі види за такими ознаками [35]:

За швидкістю переходів з одного робочого місця на інше кар'єра може бути:

а) нормальна (співвідношувальна за швидкістю переходів із середнім показником професійної групи);

б) стрімка (випереджаюча за швидкістю переходів нормальну кар'єру в два і більше разів);

в) бурхлива (поєднуюча в собі ділянки як висхідної, так і низхідної стрімкої кар'єри).

За спрямованістю виділяють шість видів кар'єри [35]:

цільова: співробітник раз і назавжди обирає професійний простір для свого розвитку, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу й прагне його досягнення;

монотонна: співробітник раз і назавжди визначає бажаний професійний статус і по його досягненню не прагне до руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища;

спіральна: співробітник мотивований до зміни видів діяльності (з переходами й без переходів між робітниками місцями різного соціального рангу) і в міру їхнього опанування просувається сходами організаційної ієрархії;

скороминуща: переміщення з одного виду діяльності на інші відбувається стихійно, без видимої цілеспрямованості;

стабілізаційна: особистість зростає до певного рівня й залишається на ньому тривалий час – більше восьми років;

загасаюча: співробітник розвивається до певного рівня й залишається з цим статусом до моменту, коли почнеться "загасання" – помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації.

За характером протікання виділяють такі види кар'єри [3; 8; 35; 100]:
лінійний тип – розвиток відбувається рівномірно й безупинно;
нелінійний тип – це рух, що здійснюється циклічно;
розвиток процесу по спіралі – з'єднання перших двох типів;
застій, або стагнація, – відсутність істотних змін у кар'єрі.

За можливостями здійснення існує така класифікація кар'єри [35; 123]:

потенційна – індивідуально побудований людиною життєвий трудовий шлях з урахуванням її планів, здібностей і цілей;

реальна – досягнуте за певний період часу в певній професії й у певній організації кар'єрне зростання співробітника.

За часом здійснення кар'єри поділяється на [35; 55; 123]:

нормальну – триваюча близько 40 років;

швидкісну – характеризується стрімким посадовим просуванням по вертикалі організаційної структури;

"десантну" – це мимовільне заміщення керівних постів організаційної структури;

типову – досягнення вершин професіоналізму й визнання в організаційному співтоваристві внаслідок проходження повного циклу професійної кар'єри людини.

Таким чином, складність процесу побудови кар'єри позначається і на різноманітті її видів, і на відмінності підходів до її типів. Існуюча у науковій літературі кількість класифікаційних ознак кар'єри є доволі повною, але все ж таки потребує узагальнення, формування та обґрунтування класифікаційного переліку ознак, за яким необхідно управляти процесом кар'єрного зростання персоналу в сучасних умовах (рис. 1.1).

Тому слід звернути увагу також на типологію людей, які будують свою кар'єру залежно від особових рис. Часто проводячи на підприємстві оцінку персоналу, керівництво цікавиться саме індивідуальною мотивацією співробітників. У підсумковому звіті потрібно не просто намалювати портрет людини, а виявити її прагнення, бажання, їх відповідність реальному потенціалу. Грамотні керівники можуть використовувати ці відомості для того, щоб зробити кар'єрне просування людини сильним мотивованим чинником.

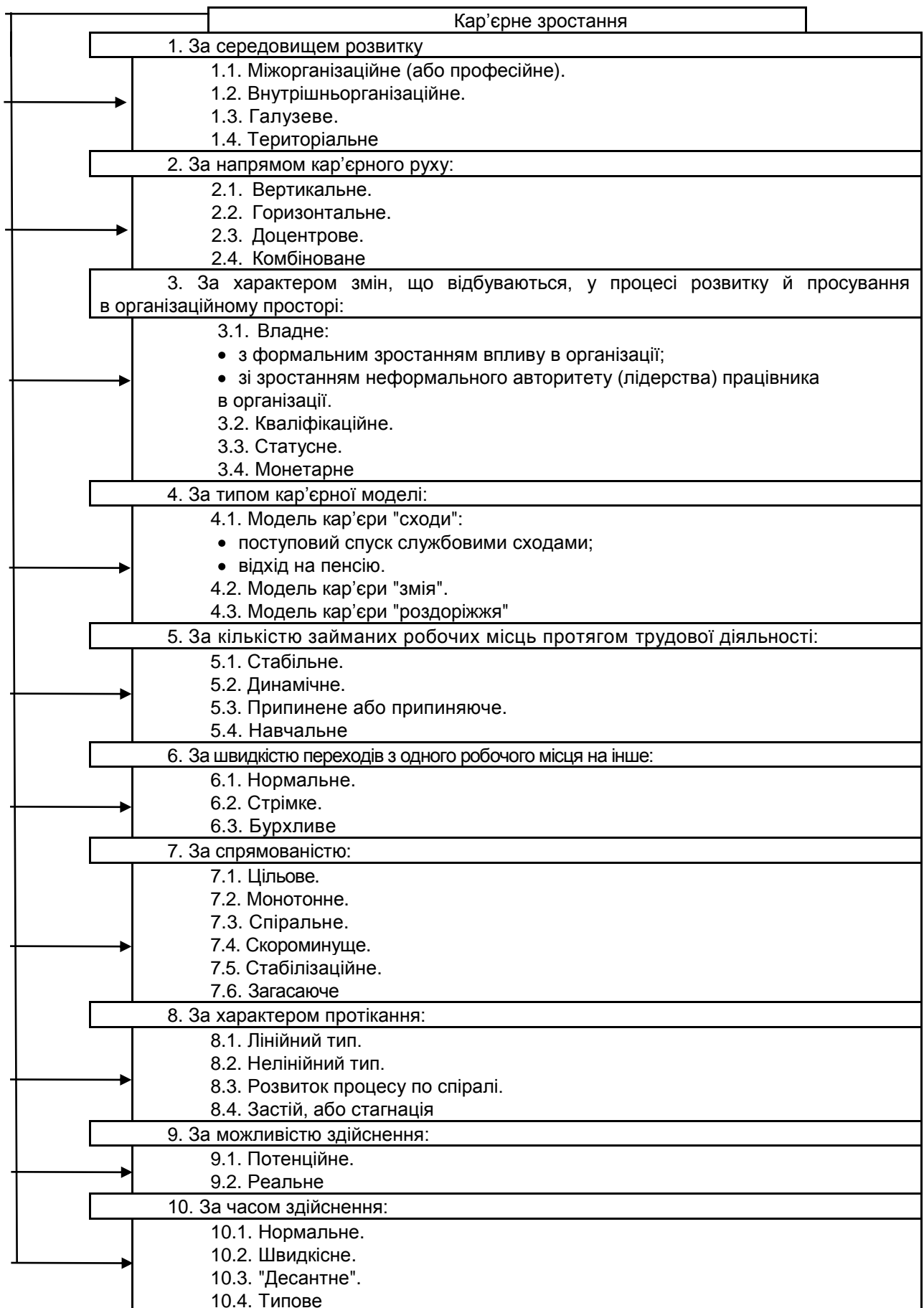


Рис. 1.1. Перелік класифікаційних ознак КЗ

За підсумками аналізу літературних джерел [3; 8; 35; 124; 128; 132; 134; 140], можна зробити деякі узагальнення і запропонувати типологію людей, в основі якої три характеристики, які, як правило, входять у список критеріїв оцінки персоналу на підприємстві.

Самооцінка – відображає впевненість людини у своїх професійних і особистих силах, її самоповагу та адекватність до того, що відбувається. Оптимальною є ситуація, коли реальна висока самооцінка, повага до себе супроводжується розсудливою оцінкою своїх можливостей і здібностей. Занижена самооцінка приводить до "вивченої беспорядності" (працівник заздальгідь втрачає віру в себе і власні сили перед труднощами і проблемами, оскільки "все одно ні на що не здатний"). Завищена самооцінка супроводжується надмірними претензіями на увагу до своєї персони й необачними рішеннями.

Рівень домагань. Високий рівень домагань вказує на те, що людина хоче багато досягти в житті, піднятися по соціальних або професійних сходах. Вона готова для цього ризикувати і виконувати важкі завдання. Але реальних результатів досягне лише в тому разі, якщо в неї є підтримка. Інакше вона може втратити все. Низький рівень домагань буває у людей, що віддають перевагу "синиці в руках". Як правило, для них важливіше не втратити досягнуте й уникнути невдачі.

Локус контролю – це показник відповідальності людини. Люди із зовнішнім локусом контролю шукають пояснення всього, що відбувається у збігу обставин і вчинках інших людей. У непередбачених ситуаціях безвідповідальні, завжди себе виправдовують і не соромляться перекладати провину за свої помилки на тих, хто її оточує. Внутрішній локус контролю свідчить про відповідальність за свої вчинки і здібності робити висновки з власних помилок, інколи приводить до схильності до самозвинувачень.

На основі аналізу літературних джерел [3; 8; 35; 50; 124; 128; 132; 176] та зазначеного можна виділити шість типів підходу до побудови кар'єри, які найчастіше зустрічаються у реальному житті:

"Альпініст" – цьому типу людей властива висока самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус. Він робить кар'єру свідомо, з повною внутрішньою віддачею. Як правило, проходить усі ступені знизу нагору, відпрацьовує своє просування. Компетентний професіонал і менеджер робить наступний крок лише добре закріпившись і підстрахувавшись, технічно оснащений. Сповнений рішучості дійти до вершини, штурмуватиме до перемоги. Йому майже не треба спеціально допома-

гати, досить просто не заважати. Він не схильний до різких необдуманих рішень, і якщо його не образати, він не залишить підприємство в скрутну хвилину. Про те, що йому необхідно, він скаже сам і досягне бажаного.

"Ілюзіоніст" – цьому типу людей властива висока самооцінка, високий рівень домагань зовнішній локус контролю. Він прагне до висот і вірить у свої сили, схильний більшою мірою використовувати сприятливі обставини, чим відпрацьовувати ситуацію. Майстер "ілюзій", вважає за краще здаватися, чим "бути". Легко засвоює зовнішні ознаки іміджу успішної людини і добре вміє їх експлуатувати. Чекає найвищу хвилю, яка підняла б його нагору. Може маніпулювати тими, хто його оточує, не схильний брати на себе велику відповідальність. Зрадить, коли конкурент запропонує вигідніші умови. Утримати його може лише висока успішність компанії в цілому і зовнішні ознаки його власного високого статусу в компанії, оскільки він орієнтований саме на імідж. Може добре виконувати представницькі функції, якщо це не вимагає глибокого аналізу і відповідальних рішень. Як "обличчя" компанії може бути вельми корисний: ця діяльність одночасно задовольнятиме його самолюбність і відчуття приналежності до високого соціального кола.

"Майстер" – цьому типу людей властива висока самооцінка, низький рівень домагань, внутрішній локус контролю. Йому цікаво освоювати нові області у своїй професії або навіть суміжні професії. Відчувши себе впевнено і отримавши результат, може втратити інтерес. Просування соціальними сходами його цікавить мало. Головне – цікаве насичене життя, відчуття руху вперед (а не вгору). Може приймати несподівані для тих, хто його оточує, рішення. Але якщо посприяти його розвитку, підвищенню його кваліфікації, він буде корисний підприємству.

"Мурашка" – цьому типу людей властива низька самооцінка, низький рівень домагань, зовнішній локус контролю. При цьому може бути хорошим професіоналом у своїй справі. Працює строго за завданнями, які мають бути конкретно сформульовані, але не через те, що некваліфікований, а через страх зробити помилку. Як виконавець дуже цінний. Якщо необхідно його втримати, не слід обтяжувати його повноваженнями та ухваленням відповідальних рішень, не треба його різко підвищувати – може звільнитися, злякавшись. Чіткі інструкції, відсутність свободи вибору і похвала керівництва – все це є найкращою для нього винагородою.

"Колекціонер" – цьому типу людей властива низька самооцінка, високий рівень домагань, зовнішній локус контролю. Хочє досягти вершин, але занадто довго готується до початку професійної діяльності.

Здобуває інколи декілька освіт, закінчує велику кількість курсів. На співбесіду приходить із багатьма дипломами і посвідченнями, при цьому реального досвіду роботи, як правило, майже не має. Вважає, що знає все, але не наважується приступити до роботи, оскільки це може підірвати його нестійку внутрішню рівновагу і слабку віру у свої сили. Нечітко уявляє собі свою кар'єрну дорогу, але знає, що "хотів би стати начальником". Його грошові домагання, як правило, набагато вищі за його реальну вартість. Проте якщо він гальмуватиме свої амбіції і почне працювати з невисокої посадової сходинки, поступово може стати хорошим співробітником, особливо за наявності грамотного наставника. Перед посадовим просуванням також потребує адаптаційного тренінгу або курсу підвищення кваліфікації.

"Узурпатор" – цьому типу людей властива низька самооцінка, високий рівень домагань, внутрішній локус контролю. Покладається в житті в основному на себе і власні сили, рухається кар'єрними сходами, притаманна самолюбність. Але недовіра до тих, що оточує, і схильність до саморозкаяння йому дуже заважають. Відчуває себе відповідальним за те, що відбувається на підприємстві, тому прагне контролювати не лише свою роботу, але й роботу сусідніх підрозділів, часто доволі розширюючи свої повноваження. Успішно працює в стабільній ситуації, але коли вона стає невизначеною, рішення приймаються хаотично. Невпевненість спонукає його до приєднання до сильних груп, але недовіра не дозволяє використовувати всі можливості. Орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління, бачить перспективи, які він може досягти на підприємстві, а також можливість професійного навчання. Уміє приймати відповідальні рішення, але доведенням справи до результату повинні займатися його підлеглі. Для людей такого типу ефективним може бути тренінг особового зростання.

Таким чином, складність процесу побудови кар'єри позначається і на різноманітті її видів, і на відмінності підходів до її типів. Існуюча у науковій літературі кількість класифікаційних ознак кар'єри є доволі повною, але все ж таки потребує узагальнення, формування та обґрунтування класифікаційного переліку ознак. Класифікація видів та типів кар'єрного зростання, що була запропонована, враховує комплекс ознак та відрізняється від існуючих повнотою, різноманітністю та сучасністю. Виявлення прагнень, побажань та особових рис працівників, їх відповідність реальному потенціалу дає можливість грамотно використовувати це з метою кар'єрного зростання персоналу та ефективної діяльності підприємства.

1.2. Система управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві на основі кібернетичного підходу

Формування ринкової філософії господарювання зумовлює необхідність удосконалення системи управління кар'єрним зростанням у менеджменті персоналу. Упровадження системи управління кар'єрним зростанням персоналу – тенденція досить нова для українського менеджменту, а її самостійність обумовлена дією ряду чинників.

По-перше, сучасні макроекономічні процеси, такі, як: зміна форм власності, економічна й інвестиційна криза, посилення світових інтеграційних процесів, розвиток міжнаціональних господарських зв'язків, структурні зрушення в економіці й інші ведуть до скорочення сукупного попиту на робочу силу, зміни професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, підвищення вимог до конкурентоспроможності працівників.

По-друге, істотним чинником, що визначає потребу в управлінні кар'єрним зростанням персоналу на сучасних підприємствах, є динаміка зовнішнього середовища. Жорстка ринкова конкуренція, законодавче регулювання кадрової роботи з боку держави у вигляді встановлення рівних можливостей при виборі професії, форми професійної підготовки, місця роботи орієнтують працедавця на пошук для кожного працівника такого робочого місця, де останній своєю працею створив би споживну вартість, що володіє більшою міноювою вартістю, ніж вартість його праці.

По-третє, дія внутрішніх чинників, таких, як: зростаюча складність виробничої діяльності підприємств, розвиток техніки і технології, зміни в стратегії розвитку підприємства, створення нової інформаційної технології, підвищення витрат на робочу силу у вартості продукції і послуг змушує працедавців піклуватися про забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності працівників вимогам ринку, що розвивається.

По-четверте, необхідність управління кар'єрою визначається становленням і розвитком управлінських традицій та культури на підприємстві, пов'язаних із зростаючою роллю особи працівника, знанням його мотивації, установок, умінням їх формувати відповідно до мети підприємства.

В управлінні підприємством важливе управління всіма чинниками виробництва і всіма видами ресурсів, які використовуються. Проте провідне місце, поза сумнівом, належить управлінню персоналом. Сучасні

концепції розподілу функціональних сфер на підприємстві передбачають виділення системи управління кар'єрним зростанням персоналу (КЗП) в системі управління персоналом поряд із такими сферами, як: "виробництво", "фінансовий менеджмент", "маркетинг", "інновації", "інвестиції" та "зовнішньоекономічна діяльність". Таке розділення ґрунтується на відмінностях функціональних процесів, що протікають у кожній сфері.

Процесу управління кар'єрним зростанням персоналу на сьогодні в економічній літературі приділяється значна увага [6; 13; 40; 41; 42; 61; 63; 74 – 83; 116; 123; 136; 138; 139; 141; 163 – 165], але все ж таки потребує подальшого вдосконалення. Тому слід детальніше зупинитися на змісті управління кар'єрним зростанням персоналу як економічної категорії. Так, на думку В. Савельєвої та О. Єськова, управління кар'єрним зростанням персоналу – це цілеспрямована діяльність кадрової служби з розвитку професійних здібностей людини, накопичення нею професійного досвіду і його раціонального використання як на користь співробітника, так і на користь організації [116].

А. Кібанова під управлінням кар'єрним зростанням персоналу розуміє комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також з цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов організації [139].

С. Сотнікова управління кар'єрним зростанням персоналу розуміє як системну, планомірно організовану дію на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання людського капіталу в цілях забезпечення його відповідності об'єму і структурі основного капіталу для якнайповнішого задоволення ринкової потреби в товарах і послугах. На погляд науковця, зміст управління кар'єрним зростанням зводиться до вирішення трьох взаємопов'язаних завдань. По-перше, слід так формувати та вдосконалювати виробничі здатності, моделі поведінки робітника, щоб вони повніше відповідали вимогам, що висуваються підприємству, яке розвивається. По-друге, на підприємстві необхідно створювати такі соціально-економічні та виробничо-технічні умови, при яких максимально використовувалися б здатності персоналу до праці. По-третє, важливо, щоб ці процеси відбувалися не у збиток підприємству та інтересів персоналу [123, с. 46].

Т. Базарова вважає, що управління кар'єрним зростанням – це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання [138, с. 234].

На думку Е. Мейо, управління кар'єрним процесом є "організацією і втіленням організаційних процесів, завдяки яким кар'єра окремих співробітників планується та управляється таким чином, що це дозволяє, з одного боку, задовольнити комерційні інтереси організації, а з іншого – відповідати здібностям окремого співробітника" [16].

Е. Мейо описує такі системи управління кар'єрним зростанням: процеси планування індивідуальної кар'єри, процеси спільного планування кар'єрного зростання, а також організаційні процеси. У свою чергу, процеси індивідуального планування кар'єрного зростання включають професійне консультування, робочі групи з планування кар'єрного зростання, плани саморозвитку працівників, центри виявлення кар'єрного ресурсу. Організаційні процеси мають у своєму складі процеси призначення, систему "кар'єра – ланка", планування послідовності, безперервності кар'єрного зростання, рекламу, планування потреби в робочій силі, спеціальні схеми швидкого просування для перспективних співробітників. Спільні процеси – це аналіз оцінок та рівня розвитку, ассесмент – центри для оцінок персоналу, центри розвитку; спільне планування кар'єри [16].

Головним завданням управління персоналом у цілому та кар'єрним зростанням зокрема є досягнення економічних і соціальних цілей управління персоналом, при якому в задовільних розмірах можуть бути реалізовані обидва види ефективності. Найбільш раціонально це досягається за рахунок кібернетичного підходу до управління кар'єрним зростанням персоналу.

Кібернетичний підхід – дослідження системи на основі принципів кібернетики, зокрема за допомогою виявлення прямих і зворотних зв'язків, вивчення процесів управління, розгляду елементів системи як деяких "чорних ящиків" (систем, у яких дослідникові доступна лише їх вхідна і вихідна інформація, а внутрішній устрій може бути і невідомим) [49; 64; 69; 108]. Виходячи із зазначеного, доцільно зупинитися на дослідженні сутності категорії "система".

Система (з грец. *systema* – що складається з частин, поєднане) – сукупність елементів, пов'язаних між собою і утворюючих певну цілісність, єдність. При цьому властивості цілісної системи визначаються не лише додаванням властивостей її окремих елементів, а й властивостями її структури, особливими системоутворювальними інтегративними зв'язками [152].

М. Мескон під системою розуміє деяку цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок до характеристик цілого. Він підкреслює, що всі організації є системами, а люди, в загальному сенсі, є компонентами організації (соціальними компонентами), поряд з технікою, та називає їх підсистемами. Головною ознакою системи автор виділяє взаємодію підсистем одну з іншою для створення цілого, такого, що має свої конкретні властивості [66, с. 90].

Ван Гіг дає досить коротке визначення системи як сукупності або множини зв'язаних між собою елементів [17]. Поступово розвиваючи це поняття, він визначає систему як сукупність живих або неживих елементів, або і тих, і інших разом. Зрештою він пропонує два варіанти тлумачення: система – сукупність частин або компонентів, зв'язаних між собою організаційно. При виході з системи частини системи продовжують випробовувати на собі її вплив і зазнають зміни; система – природне з'єднання складових частин, що самостійно існують у природі, а також щось абстрактне, породжене уявою людини [17]. Але варто зазначити, що визначення системи ван Гіга більшою мірою слід віднести до властивостей систем, хоча і дуже важливих.

А. Уємов, проводячи аналіз тридцяти п'яти різних трактувань поняття системи зупиняється на таких: система – безліч об'єктів, на яких реалізується певне відношення з фіксованими властивостями; система – безліч об'єктів, які володіють заздалегідь визначеними властивостями з фіксованими між ними стосунками [137].

Цікавим є також визначення Р. Ешбі, який під системою розуміє будь-яку сукупність змінних, яку спостерігач вибирає з числа змінних, властивих реальній "машині" [160].

Акофф і Емері тлумачать систему як множину взаємозв'язаних елементів, кожен з яких зв'язаний прямо або побічно з кожним іншим елементом, а дві будь-які підмножини цієї множини не можуть бути незалежними [2].

Ю. Воронов категорію "система" визначає як сукупність реальних або уявних об'єктів (елементів), і окремлених будь-яким способом із

решти світу. Виділяються такі ознаки системи: задані зв'язки, існуючі між елементами системи; кожний з елементів усередині системи вважається неподільним; система з навколишнім середовищем взаємодіє як одне ціле. З теорією систем тісно пов'язаний системний підхід – це взаємозв'язаний розгляд усіх елементів (підсистем) системи. Системний підхід базується на системному аналізі, який використовує методи проектування складних соціально-економічних систем [38].

Б. Мізюк розглядає систему як наукову категорію певного рівня абстракції, яка є засобом вирішення актуальних проблем управління. На думку автора, для визначення поняття, що досліджується, необхідно та достатньо три ознаки: елементи системи, зв'язки між ними та композиції елементів за певними відношеннями [70; 71].

А. Лизунець визначає систему як множину, на якій реалізується наперед це відношення з фіксованими властивостями. Широко розповсюджене трактування системи як сукупності елементів, що знаходяться у взаємодії. Проте воно охоплює, наприклад, формально-логічні системи. Іншим є розуміння системи як множини, для елементів якої визначені деякі відносини. Оскільки в будь-якій множині можуть бути задані деякі відносини, то це визначення дуже широке. Множина (сукупність) утворює систему у тому випадку, коли на ньому реалізується наперед це відношення з фіксованими властивостями [51, с. 257].

О. Тоцька пропонує розглядати систему як набір або комбінацію елементів чи частин, що утворюють єдиний комплекс, спрямований на досягнення певної (єдиної для всього комплексу) мети. Вона визначає підприємство як найскладнішу систему, пов'язану специфічними відносинами з її зовнішнім середовищем (все те, що не входить до складу системи, але впливає на неї, чи на що впливає сама система) [135, с. 57].

М. Хазан визначає підприємство як складну динамічну систему. Складність виражається у тому, що воно вміщує різноманітні елементи, які мають різні характерні зв'язки всередині системи і в зовнішньому середовищі. Динамічність є наслідком того, що система вимушена безперервно змінюватися як під впливом внутрішніх чинників, так і в результаті зовнішніх дій [147, с. 112]. Автор виділяє дві основні характеристики системи: складність та динамічність. Такої ж думки дотримується і Т. Синиця, яка вважає, що у сукупності системних характеристик сучасного промислового підприємства визначальними є складність, ієрархічність побудови системи, доцільність її функціонування,

наявність у ній властивостей, непритаманних її складовим, взаємозв'язок і взаємодія всіх її частин [119; 120].

Таким чином, аналіз існуючих теоретичних підходів до визначення економічних категорій "система" свідчить, що на сьогодні не існує єдиної думки щодо її змісту та сутності, а також потребує подальшого вивчення.

У кібернетиці і загальній теорії систем є багато спільного, наприклад, представлення об'єкта визначення у вигляді системи, вивчення структури і функцій систем, дослідження проблем управління та ін. Але на відміну від теорії систем кібернетика практикує інформаційний підхід до дослідження процесів управління, який виділяє і вивчає в об'єктах дослідження різні види потоків інформації, способи їх обробки, аналізу, перетворення, передачі і т. д. Під управлінням у найзагальнішому вигляді розуміється процес формування цілеспрямованої поведінки системи за допомогою інформаційної дії, що виробляється людиною або пристроєм. Відмінною рисою кібернетичного підходу від системного є використання поняття зворотного зв'язку.

Зараз в економічній літературі багато вчених [13; 40; 42; 61; 63; 74; 78; 116; 139; 141; 164] визначають, що ключовими моментами системи поглядів на сучасну парадигму менеджменту підприємства виступають принципові положення стосовно необхідності впровадження кібернетичного підходу до управління, що дозволяє представити організацію в єдності її складових елементів, нерозривно пов'язаних із зовнішнім середовищем, чітко виділити внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на організацію, а також встановити процес, методи та зворотні зв'язки управління відповідно до ситуації, яка склалася на певний момент. При кібернетичному підході підприємство вже не розглядається як механічне сполучення різнорідних видів діяльності, якими можливо управляти відокремлено. Воно становить єдиний комплекс взаємопов'язаних видів діяльності та відображає як прямі інформаційні зв'язки, так і зворотні. Групи окремих видів діяльності, які з точки зору прийняття управлінських рішень можливо вважати відносно самостійними, доцільно розглядати в якості підсистем підприємства, які, у свою чергу, можуть досліджуватись як самостійні економічні системи.

Щодо кібернетичного підходу, то система управління КЗП розглядається як сукупність процесів обміну, обробки і перетворення інформації. На основі аналізу, зробленого вченими [40; 41; 61; 74 – 83; 116;

123; 138; 139; 141; 163 – 165] стосовно груп функцій системи управління можна виділити основні функції управління КЗП при кібернетичному підході:

функції ухвалення рішень або функції перетворення змісту інформації, що є головними в управлінні кар'єрним зростанням персоналу, виражаються в перетворенні змісту інформації про стан просування працівників в управлінські рішення з урахуванням зовнішнього середовища;

рутинні функції обробки інформації, які не змінюють змісту інформації, а охоплюють лише облік, контроль, зберігання, пошук, відображення, тиражування, перетворення форми інформації щодо стану кар'єрного зростання персоналу;

функції обміну інформацією, що пов'язані з доведенням ухвалених рішень до персоналу стосовно його кар'єрного зростання та обміном інформації між особами, що приймають ці управлінські рішення (збір, передача інформації по телефону, факсу, текстовою, графічною, табличною, електронною тощо, локальною або глобальною мережами передачі даних).

Кібернетичний підхід представляє КЗП як систему з управління (рис. 1.2), що включає чотири функціональні підсистеми: планування кар'єрного зростання персоналу, організації процесу КЗП, мотивації персоналу до кар'єрного зростання та контролю і координації КЗП.

Центральним елементом підсистеми планування кар'єрного зростання персоналу підприємства є управління оцінкою, просуванням та формуванням персоналу. У свою чергу, основними складовими цього елемента є розробка програм щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу, його атестації, підготовки та перепідготовки кадрів, формування якісно-кількісного складу. Слід зазначити, що розробка програми оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу ґрунтується на визначенні комплексного показника, який характеризує процес кар'єрного зростання персоналу. Визначення його необхідно здійснювати на основі таксономічного методу, який дає можливість отримати узагальнюючу характеристику досягнутому кар'єрному зростанню персоналу відносно його еталонного рівня.

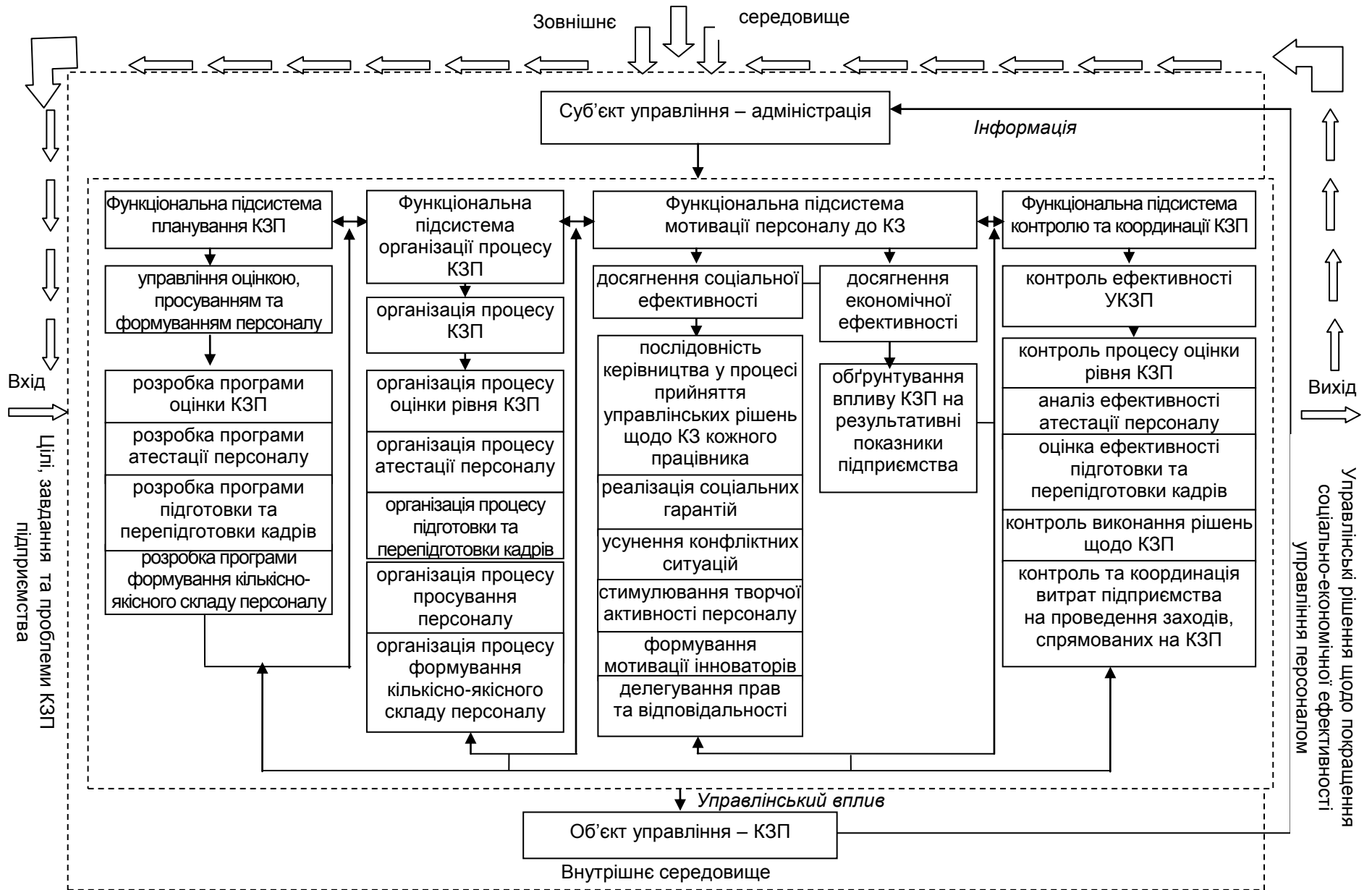


Рис. 1.2. Система УКЗП підприємства (на основі кібернетичного підходу)

Розробка програми атестації персоналу сприяє встановленню міри та ступеня впливу факторів кар'єрного зростання кожного працівника на основі анкетування. Відповідно до отриманого результату визначається схильність працівників до відповідного виду кар'єрного зростання, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підготовки та перепідготовки кадрів. Програма підготовки та перепідготовки кадрів має на увазі розробку дій, направлених на розвиток персоналу, а саме: навчання, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації.

В основу професійної підготовки повинно бути закладено практичне навчання. В організаційному ракурсі воно може відбуватися з відривом від роботи та без нього. У першому випадку – це семінари, конференції, курси, навчальні командировки та практика відвідування інших передових підприємств, у другому – консультування, самонавчання, курси, семінари, тренінги у вільний від роботи час. При цьому дана програма повинна ґрунтуватися на етапному виконанні.

На першому етапі підготовку та перепідготовку кадрів проходять працівники, які показали найбільшу схильність до кар'єрного зростання та ефективної діяльності підприємства, а на другому – всі інші. Слід відмітити, що періодично (два рази на рік) необхідно здійснювати моніторинг схильності кожного працівника до виду кар'єрного зростання. Відповідно до цього проводиться процес формування працівників до першого або другого етапів підготовки та перепідготовки кадрів. Результати діяльності багатьох підприємств та накопичений досвід їх роботи з персоналом свідчить, що формування кількісно-якісного складу є вирішальним чинником ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства [6, с. 18]. Тому на основі обґрунтованих заходів приймаються рішення щодо набору та підбору персоналу і формується якісно-кількісний склад персоналу.

Організаційну діяльність системи управління кар'єрним зростанням персоналу забезпечує функціональна підсистема організації процесу КЗП, до якої належить організація таких процесів: оцінка рівня кар'єрного зростання, атестація кадрів, підготовка та перепідготовки персоналу, просування працівників та формування їх кількісно-якісного складу.

Мотиваційну роль виконує підсистема мотивації персоналу до кар'єрного зростання, в основу якої покладено досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю управління персоналом.

Контроль ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу забезпечує підсистема контролю та координації КЗП, основною

метою якої є постійне контролювання та внесення необхідних змін при протіканні процесів кар'єрного зростання персоналу.

Запропонована на рис. 1.2 система УКЗП, що була заснована на кібернетичному підході, може бути адаптована в існуючу організаційну структуру будь-якого підприємства машинобудування. Відкритість системи для взаємодії з зовнішнім середовищем обґрунтовує наявність входу та виходу, що забезпечує формування на вході в систему управління цілі, завдання та проблеми кар'єрного зростання персоналу, а на виході – управлінські рішення щодо досягнення балансу між соціальною та економічною ефективністю підприємства.

Основними завданнями УКЗП відповідно до цілей можуть бути:

дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, їх розвитком і просуванням;

прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

планування професійного розвитку (навчання, стажування тощо), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) персоналу, а також кар'єрного процесу по підприємству в цілому, у тому числі розробка організаційного простору згідно з цілями і можливостями підприємства, потребами і здібностями персоналу;

організація процесів навчання, оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій;

активізація кар'єрних устремлінь персоналу, створення сприятливих умов для самоуправління кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту;

регулювання протікання кар'єрних процесів, запобігання і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням персоналу.

Ефективність реалізації системи управління кар'єрним зростанням персоналу може бути досягнута за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління за цілями, вчення, управління адаптацією та професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні – робота з резервом на висунення, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрного зростання персоналу.

Слід зазначити, що управління кар'єрним зростанням персоналу буде найбільш дієвим за умов, коли програми, що були включені до системи: регулярно проводяться; відкриті для усього персоналу; модифікуються, якщо їх оцінка показує, що необхідно внести коректування.

Таким чином, узагальнюючи існуючі в економічній літературі визначення категорії "управління кар'єрним зростанням" та на основі розробленої системи управління процесом, що аналізується, під УКЗП пропонується розуміти послідовність заходів (дій), спрямованих на процеси формування, розподілу, перерозподілу та використання потенціалу працівників з метою вдосконалення їх здібностей, реалізації прагнень та можливого розвитку підприємства, за допомогою інформаційної взаємодії множини елементів та виявлення прямих і зворотних зв'язків між ними.

Зміст системи управління кар'єрним зростанням персоналу полягає у забезпеченні реалізації кібернетичного підходу в управлінні на основі комплексного дослідження проблеми УКЗП, прийнятті управлінських рішень, реалізація яких сприятиме забезпеченню соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства.

1.3. Обґрунтування факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу

Надалі необхідно проаналізувати фактори, що впливають на кар'єрне зростання персоналу, як основні рушійні сили. Заклавши основи дослідження кар'єрного зростання, класик світової соціології Т. Парсонс, що відзначав важливість з'єднання здібностей індивіда і вимог, що пред'являлися організацією, для планування та управління зайнятістю [171]. Спочатку кар'єра і кар'єрне зростання розумілися як робота та зростання посад у рамках однієї організації, проте потім прив'язування до єдиної організації стало неактуальним через нестабільність ринку. Далі поняття кар'єри розуміється вже як трудовий досвід у цілому, так і зайнятість у різних компаніях протягом часу [167]. Кар'єрне зростання є підсумком поєднання індивідуального планування кар'єри й забезпечення організацією підтримки працівника для реалізації його можливостей. Так, Джеллі та Ігланд вважають, що кар'єрне зростання це процес, у ході

якого індивід і організація створюють партнерство, що приводить до оптимізації знань, навиків, компетенцій і установок працівника, необхідних для подальших робочих призначень індивіда і в той же час успіху організації [169].

Д. Зітковський визначає просування індивіда кар'єрними сходами як проходження через декілька рівнів: зростання, зондування ситуації і досягнення стабільного стану, а потім, можливо, перехід на вищий рівень [175]. МакДональд і Хайт наводять таке тлумачення поняття, що досліджується: кар'єрне зростання – це постійний процес запланованих та направлених на досягнення життєвих цілей і реалізацію особистої зайнятості. Розвиток означає постійне зростання, оволодіння й застосування навиків індивіда. В ідеалі, це процес співпраці між працівником і працедавцем [171].

Є. Ледяєва та А. Кутко визначають кар'єрне зростання як процес регулярного підвищення статусу людини, що пов'язаний зі збільшенням його матеріальних благ, дає відчуття безпеки, підвищує самооцінку і відчуття задоволення життям. При цьому мається на увазі, що в ході кар'єрного зростання індивід піднімається по рівнях, кожен з яких володіє унікальним набором характеристик, тем і завдань [50].

В енциклопедії "Кар'єра" відзначене таке трактування кар'єрного зростання: це процес самореалізації людини в професійній діяльності, що супроводжується накопиченням трудового досвіду, систематизацією і розвитком її знань, навиків та особових якостей і приводить до переходу на новий соціальний та професійний статус [129].

В. Глак кар'єрне зростання розглядає як серію переміщень по різних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особи [174]. В. Савченко визначає кар'єрне зростання як дії, які людина здійснює для виконання індивідуального плану розвитку [117].

Проаналізувавши зазначені тлумачення досліджуваного поняття, можна зробити такі висновки: по-перше, в усіх розглянутих тлумаченнях присутній процесний підхід, отже кар'єрне зростання – це процес; по-друге, майже всіма авторами характеризується кар'єрне зростання як результат співпраці двох сторін – працівника та організації; по-третє, процес, який досліджується, – не раптове підвищення, а є запланованим, постійним та довготривалим і визначається у вдосконаленні працівником свого трудового потенціалу, здібностей, навичок і професіональних якостей. Можна повністю погодитися з МакДональдом і Хайтом в тому,

що кар'єрне зростання – це співпраця працівника й організації [171]. Переслідуючи власні інтереси, людина підвищує ефективність функціонування організації. Існує шість найважливіших принципів побудови таких взаємин [166]:

спробувати все – означає випробувати на собі велику кількість різних робіт у компанії, і через це розсунути особові кордони вміння і можливостей;

брати ризик приналежності – вміння надавати підтримку ідеям, людям або проектам. На основі цієї якості можуть будуватися ініціативні групи, що сприяють розвитку підприємства;

показати прихильність – вміння знайти способи для підтримки іміджу, корпоративної культури власної організації;

бути на виду – мистецтво демонстрації власних здібностей і своєї значущості керівництву й колегам по роботі, а не просто виконувати свої посадові обов'язки;

застосовувати зв'язки – використання ділових та дружніх зв'язків для досягнення успіхів у кар'єрі;

освітлювати досягнення – найважливіше вміння, синтез усіх попередніх, що включає активну участь у корпоративному житті, лідерство в колективі, пропаганду ідей компанії в різних бізнес-співтовариствах, публікації в тематичних журналах.

Швидкість та якість переходу між робочими місцями, спрямованість стадій кар'єрного зростання визначаються дією певних факторів, що впливають як на формування кар'єри у цілому, так і на її зростання. Під факторами, що впливають на кар'єрне зростання, слід розуміти найбільш важливі рушійні сили, які визначають швидкість та якість службового підвищення. На рис. 1.3 подано найбільш розповсюджені в науковій літературі фактори, що сприяють кар'єрному зростанню, або гальмують його.

Дуже цікавим є перелік та взаємозв'язок факторів, що впливають на кар'єрне зростання, який пропонують В. Савельєва та О. Єськов [116]. На їхню думку, на КЗ роблять вплив такі фактори, як: станове походження, розмір земельних володінь, спадковий статус, близькість до високопоставлених осіб, наявність власності, набутий статус, стаж роботи, освіта, досвід, відповідність ділових якостей вимогам часу, наявність орденів та професіоналізм. Але не можна погодитися з авторами, що всі ці фактори та їх взаємозалежність мають право на

існування в теперішній час. Такі фактори, як станове походження, розмір земельних володінь, наявність орденів, взагалі не властиві кар'єрі, тим більше кар'єрному зростанню сучасної людини.

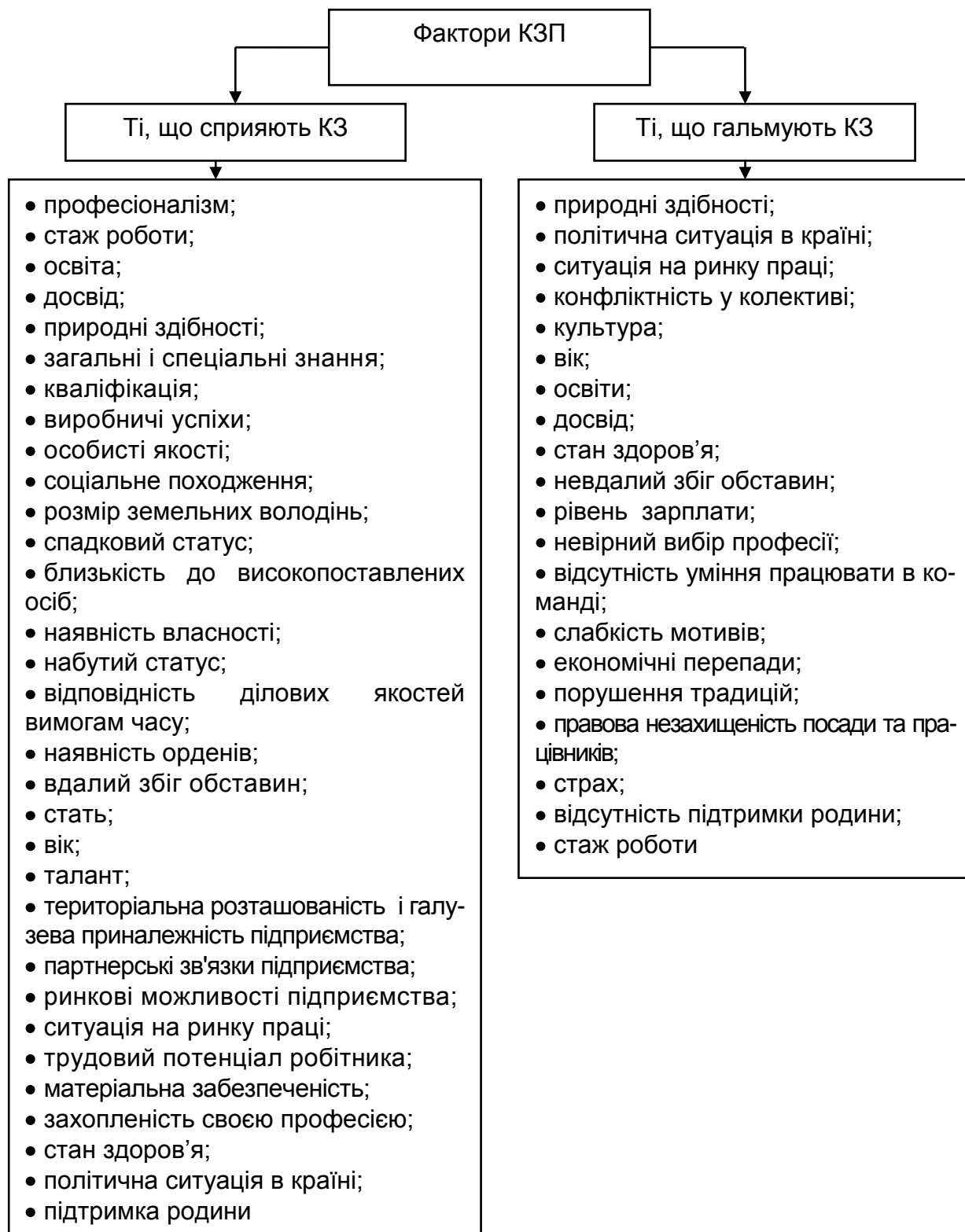


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на КЗП

Вони мали право на існування багато років тому, але не в сучасному світі. Тому погодитися з переліком факторів, який пропонують В. Савельєва та О. Єськов, не можливо.

У сучасних дослідженнях застосовуються різні підходи до угруповання факторів, що впливають на кар'єрне зростання.

В. Подмарков виділяє такі групи факторів [97]:

об'єктивні, пов'язані з науково-технічними і соціально-економічними умовами;

суб'єктивні, пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації і самим ухваленням рішення про зміну місця;

характерологічні, пов'язані зі стійкими властивостями особи, її підготовленістю і схильністю до зміни діяльності.

В. Панюков об'єднує фактори кар'єрного зростання в чотири групи [90]:

соціально-професійні (загальні і спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);

особисті (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні якості);

випадкові (вдалий збіг обставин, походження, добрі стосунки з керівництвом);

демографічні (стать, вік, природні здібності тощо).

Н. Лукашевич виділяє такі фактори [55]:

особові (психофізіологічні дані, соціально-психологічні характеристики, індивідуальні здібності, талант, адаптивно-розвиваючий потенціал, рівень соціалізації);

фактори соціально-трудової ситуації (територіальна розташованість і галузева приналежність підприємства, партнерські зв'язки; місце підприємства в структурі концерну, його масштаби, організаційна структура, ієрархія робочих місць; формальні і неформальні відносини, друзі, сім'я);

ринкові (ринкові можливості підприємства, його рентабельність, управлінський потенціал команди, попит і пропозиція на ринку праці, кон'юнктура);

соціальні – пріоритети і дієвість соціальних "ліфтів" і "підйомників" соціальних переміщень (освіта, родина, влада, організація створення матеріальних цінностей, армія, церква, професійні асоціації).

МакДональд і Хайт відзначають, що на кар'єрне зростання впливають як формальні фактори: рівень і приріст зарплати, зміна

посади тощо, так і неформальні, суб'єктивні фактори: задоволеність роботою, особливості просування кар'єрними сходами і мотивація тощо [171].

С. Сотникова групує фактори, що впливають на розвиток кар'єри людини, таким чином [123]:

по-перше, це економічні фактори: характер і зміст накопичення і використання людського капіталу, обумовлений існуючим суспільним розподілом праці. Тим самим кар'єрне зростання працівника здійснюється в тій мірі, у якій це необхідно для розвитку фізичного капіталу: в кожний момент структура виробництва і структура зайнятості повинна відповідати потребам ринку в товарах та послугах. Початковим пунктом кар'єри є не стільки задоволення потреби працедавців у кваліфікованій робочій силі, скільки задоволення за допомогою неї потреб ринку в товарах і послугах;

по-друге, це соціально-психологічні фактори, тобто межі соціально-професійних можливостей накопичення і використання трудового потенціалу робітника. Досягнення людини в тому або іншому виді професійної діяльності залежать від її потенціалу для певних професійних прагнень, що базується на природних даних цієї людини і визначають її придатність до того або іншого виду професійної діяльності. Відбувається відбір найздібніших, з погляду структури, працівників, їх здатностей до професійної праці, навиків, поглядів, мети життя, цінностей, поведінкових схильностей, способів пристосування до навколишнього середовища;

по-третє, це соціально-економічні фактори. Формування кар'єри та її розвиток визначається рівнем освіти і кваліфікацією працівника, його матеріальною забезпеченістю. Найбільшою професійною рухливістю відрізняються вихідці з малозабезпечених сімей. При цьому найбільша професійна стійкість характерна для висококваліфікованих професійних груп працівників;

по-четверте, це соціально-демографічні фактори. Характер, зміст та розвиток кар'єри пов'язаний із соціальним походженням працівника, його віком, статтю тощо, адже вони тісно корелюють з швидкістю і спрямованістю кар'єрного зростання. З віком через біолого-психологічні особливості працівника сповільнюється його просування в ієрархії організації. Це пов'язано як зі зменшенням кількості робочих місць у міру наближення до вершини організаційної піраміди, так і зі збільшенням вимог до працівника в плані складності роботи;

по-п'яте, це культурні фактори, а саме: культура, субкультура, соціальне становище. Наприклад, у багатьох культурах достатньо поширено думку про суто чоловічі і суто жіночі професії. Вже майже забуті, скажімо, слова "ткач", "маляр". Все частіше чується: "ткаля", "малярша".

О. Касьянік та М. Барановська поділяють фактори, що впливають на кар'єрне зростання, на зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (суб'єктивні). До внутрішніх (суб'єктивних) факторів вони відносять: професійне самовизначення; захопленість своєю професією (присвячення себе улюбленій справі); впевненість у собі; стратегічне мислення; здатність ніколи не здаватися; вміння встановлювати контакти і конструктивно взаємодіяти з іншими людьми (висока комунікативна компетентність); уміння працювати в команді; вміння розставляти пріоритети у своїй професійній діяльності; широка сфера інтересів; ініціативність, заповзятливість; здатність йти на ризик; прагнення до успіху у всьому; наявність лідерських якостей. До зовнішніх (об'єктивних) факторів автори зараховують: постійне професійне самовдосконалення (безперервне здобуття освіти, самоосвіта); підтримка сім'ї; везіння; відповідність сфери зайнятості запитам суспільства [176].

О. Оболенський відзначає, що на кар'єрне зростання, перш за все, впливають внутрішні фактори: мотиви, рівень домагань, самооцінка, стан здоров'я. Що більш зрілим є працівник як професіонал і як особистість, то більшою є роль внутрішніх факторів у його кар'єрному зростанні. Також автор відзначає вплив і зовнішніх факторів – соціальна сфера, тип організації, а також випадок. Враховуючи неоднозначний вплив середовища на кар'єрне зростання, необхідно мати на увазі, що працівник сам повинен обирати критерії оцінювання свого професійного зростання і звіряти свою самооцінку з думками та оцінками своїх колег [86].

Будь-який процес здійснюється під впливом не тільки рушійних сил, що сприяють йому, але й гальмуючих сил, що уповільнюють розвиток процесу, зміни напрямів та ін. Так відбувається і з кар'єрним зростанням. Тобто існують певні фактори, що перешкоджають йому.

М. Виногородський, А. Виногородська та О. Шканова класифікують фактори, що гальмують кар'єрне зростання таким чином [13]:

за природою положення: фізичні, психологічні, соціальні, ідеальні.

До фізичних відносяться ті, що обумовлені станом організму – дефекти органів почуття, мови, зовнішності, низька працездатність у зв'язку з хворобою.

Психологічні фактори пов'язані з вимогами суб'єкта кар'єрного зростання відносно себе та оточення, станом нерішучості, боязливості, страху, проблеми інтелекту.

Фактори соціальної природи обумовлені дезорганізаціями на різних рівнях соціального устрою: політичному (переваги політичної орієнтації); державному (низький престиж професії); організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду); правовому (правова незахищеність посади та працівників); економічному (відсутність матеріальних стимулів); неформально-груповому (напруженість у відносинах).

Ідеальні фактори гальмування кар'єрного зростання пов'язані зі сферами культури, моралі, ідеології та ін. [13].

Деякі автори за часом дії факторів гальмування (стримування та опору) поділяють на [13; 86]:

короткострокові (стомлення, гостре захворювання);

стійкі (дезорганізація у роботі з кадрами, економічні перепади, порушення традицій тощо);

постійнодіючі (вікові зміни).

До гальмуючих факторів можна зарахувати фактори змішаного типу – це спади та піднесення активності. Глибина цих перепадів може сприяти руху, і навпаки – гальмувати кар'єрний процес. Наслідок дії факторів гальмування – кар'єрна криза, застій у кар'єрі, кар'єрне скидання [13, 86].

За характером впливу виділяються фактори стримування і опору [13, 86]. Фактори стримування мають індивідуальне походження і визначаються недостатністю внутрішніх ресурсів і способів їх мобілізації: низький рівень потреб; слабкість мотивів; нестача знань та досвіду; хвороба; порушення вольової сфери; застій у загальному розвитку.

Сили опору діють від зовнішнього джерела – середовища діяльності. Вони можуть бути як відповідь на кар'єрну активність, наслідком гострої кар'єрної конкуренції, жорсткого порядку просування, вільних обмежень, дисбалансу в системі інтересів працівника й організації.

О. Касьянік та М. Барановська поділяють фактори, що перешкоджають розвитку кар'єри, на внутрішні (суб'єктивні) та зовнішні (об'єктивні). До внутрішніх (суб'єктивних) факторів вони відносять: відсутність мети; відсутність професійного досвіду; невпевненість у собі; відсутність освіти; схильність впадати в депресії; невміння планувати свій час; відсутність здібностей у відповідній професійній сфері (неправильний вибір професії); відсутність уміння встановлювати

контакти і конструктивно взаємодіяти з іншими людьми (низька комунікативна компетентність); відсутність уміння працювати в команді. До зовнішніх (об'єктивних) факторів зараховують: відсутність підтримки, корисних контактів і зв'язків; проживання в "глухому" селі; несприятлива політична ситуація; перенасиченість ринку праці кадрами [176].

Аналіз і узагальнення існуючих угруповань факторів, які впливають на кар'єрне зростання та гальмують його, показав, що самий загальний підхід – виділення об'єктивних (зовнішніх) та суб'єктивних (внутрішніх) факторів. До об'єктивних (зовнішніх) факторів відносять можливості, що представляються суспільством, або відсутність їх. До суб'єктивних (внутрішніх) – пов'язаних з обставинами життя конкретного індивіда – його здібності, трудовий потенціал, риси вдачі, здоров'я, стать, сімейний стан тощо. Але існують й інші підходи до угруповання факторів, які впливають як на кар'єрне зростання працівника, так і гальмують його. У зв'язку з тим, що не існує єдиної точки зору щодо цих угруповань, буде доцільно запропонувати іншу класифікацію факторів. Відповідно до цього пропонується класифікацію провести за декількома ознакам. По-перше, згрупувати фактори за масштабами соціального оточення та сферою виникнення. Водночас, у категорії за сферою виникнення розрізнити такі групи факторів: психологічні, економічні та демографічні. При цьому, у категорії факторів за масштабами соціального оточення необхідно виділити три групи: індивідуальні, корпоративні та соціально-державні. По-друге, пропонується розширити класифікацію факторів ще за ознаками достовірності. При цьому треба розділити фактори на суб'єктивні та об'єктивні. По-третє, необхідно згрупувати фактори, що впливають на кар'єрне зростання, за можливістю вимірювання: на кількісні та якісні. По-четверте, слід виділити таку категорію факторів, яку можна оцінити за можливістю здійснення. До цієї категорії пропонується віднести фактори випадкові та закономірні. Тобто існують фактори, що впливають на розвиток кар'єри або перешкоджають їй, які трапляються випадково, а деякі впливають на кар'єрне зростання людини закономірно. Наприклад, везіння, зв'язки – це випадкові фактори, а природні здібності людини, рівень освіти, стаж роботи, професіоналізм можна віднести до закономірних.

Необхідно зазначити, що виділені угруповання факторів можуть виступати для працівників як такі, що сприяють кар'єрному зростанню, так і гальмують його. Систематизований, повний та узагальнений перелік факторів, які впливають на кар'єрне зростання сучасної людини, а також

диференціювання їх за додатковими ознаками, а саме: сферою виникнення, масштабами соціального оточення, достовірністю, можливістю здійснення та можливістю вимірювання, подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Матриця співвідношення факторів, що впливають на КЗП

Перелік факторів	Ознака											
	за сферою виникнення			за масштабами соціального оточення			за ознакою достовірності		за можливістю вимірювання		за можливістю здійснення	
	психологічні	економічні	демографічні	індивідуальні	корпоративні	соціально-державні	суб'єктивні	об'єктивні	кількісні	якісні	випадкові	закономірні
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Природні здібності людини	+/-			+/-				+/-		+/-		+/-
Рівень достатку		+/-		+/-			+/-		+/-			
Вік			+/-	+/-			+/-		+/-			+/-
Стать			+/-	+/-			+/-				+/-	
Родина			+/-	+/-			+/-			+/-		
Політична ситуація в країні		+/-				+/-		+/-		+/-		+/-
Система мотивації		+/-			+/-		+/-			+/-		
Рівень мінімальної заробітної плати		+/-				+/-	+/-		+/-			
Корпоративна культура	+/-				+/-			+/-		+/-		
Рівень освіти				+/-				+/-		+/-		+/-
Ситуація на ринку праці		+/-				+/-		+/-				+/-
Стаж роботи			+/-	+/-				+/-	+/-			+/-

Закінчення табл. 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Середня тривалість життя			+/-			+/-			+/-			
Національний менталітет	+/-					+/-	+/-					
Професіоналізм				+/-				+/-		+/-		+/-
Культура людини	+/-			+/-				+/-		+/-		
Соціальне походження			+/-			+/-	+/-					
Зв'язки				+/-			+/-				+/-	
Везіння				+/-			+/-				+/-	
Інноваційна культура	+/-			+/-				+/-		+/-		+/-

Примітка: "+" – фактори, що сприяють КЗ; "-" – фактори, що гальмують КЗ.

Необхідно відзначити, що у цілому неможливо врахувати всі фактори, які здійснюють вплив на кар'єрне зростання. Це пов'язано з істотними суперечностями, що впливають з аналізу досліджуваного об'єкта, а саме: суперечності соціального та індивідуального, суб'єктивного та об'єктивного, можливого і дійсного, необхідного й наявного змісту. Беручи до уваги ці суперечності, можна стверджувати, що залежно від того, на який бік схильний індивід, змінюється значимість тих або інших факторів. Концентрація факторів, що визначають ці нерівномірності на окремих ділянках руху в певних умовах, породжують або кар'єрну кризу, або кар'єрне зростання, що позначається на майбутньому людини і соціальної системи. Ці фактори досить численні, а їх комбінації ще більш різноманітні, а це не дає можливість провести чітку класифікацію. У той же час аналіз існуючих у світовій економічній літературі факторів КЗ та їх узагальнення дозволяє виділити 20 найбільш суттєвих та диференціювати їх за такими додатковими ознаками: за сферою виникнення – на психологічні, економічні, демографічні; за масштабами соціального оточення – на індивідуальні, корпоративні, соціально-державні; за ознакою достовірності – на суб'єктивні та об'єктивні; за можливістю вимірювання – на кількісні та якісні; за можливістю здійснення – на випадкові та закономірні.

Розділ 2

Аналіз кар'єрного зростання персоналу підприємств машинобудування

2.1. Обґрунтування тенденцій кар'єрного зростання персоналу в Україні

Оцінити кар'єрне зростання працівників на рівні країни досить складно, хоча між кар'єрою працівників та трудовими показниками країни є тісний взаємозв'язок. Проаналізувавши динаміку трудових показників країни за певний період, можна передбачити, як складалася ситуація в країні стосовно кар'єрного зростання працівників. Цей взаємозв'язок пояснюється тим, що на формування і реалізацію кар'єри людини впливають безліч чинників, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники пов'язані безпосередньо з людиною. Це її природні здібності та інтереси, мотивація, вік, стать тощо. Зовнішні чинники взаємодіють з навколишнім світом. Це економічна і політична ситуація в країні, становище на ринку праці, рівень мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством та ін. (п. 1.3). Тому саме динаміка трудових показників може відобразити зовнішні чинники, які впливають на кар'єрне зростання людини. Трудові показники країни розділяють на кілька категорій: динаміка економічно активного населення та кількості найманих працівників, мобільність робочої сили на ринку праці, зайнятість працівників та її характеристики, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, неповна зайнятість, робочий час та його використання, заробітна плата та стан її виплат [103; 104; 109 – 112; 179].

Так, у 2010 р. економічно активне населення країни складало 22 150,3 тис. осіб, з них зайняте населення – 20 191,5 тис. осіб, що на 780,8 тис. осіб менше ніж у попередньому 2009 р. (20 972,3 тис. осіб). Кількість безробітних у 2010 р. знаходилась на рівні 1 958,8 тис. осіб, що на 533,7 тис. осіб більше, ніж у попередній період. Динаміка населення за економічною активністю в період з 2004 р. по 2010 р. подана в табл. 2.1.

Аналіз даних табл. 2.1 показав, що за період 2004 – 2010 рр. зайняте населення країни зменшилось, відповідно кількість безробітного населення збільшилась і склала у 2010 р. 1 958,8 тис. осіб.

Таблиця 2.1

**Динаміка населення країни за економічною активністю
за період 2004 – 2010 рр.**

(тис. осіб)

Показник	Значення показника за роками						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Економічно активне населення	22171,3	22202,4	22280,8	22245,4	22322,3	22397,4	22150,3
працездатного віку	20618,1	20582,5	20481,7	20545,9	20606,2	20675,7	20321,6
старше працездатного віку	1553,2	1619,9	1799,1	1699,5	1716,1	1721,7	1828,7
Зайняті	20163,3	20295,7	20680	20730,4	20904,7	20972,3	20191,5
працездатного віку	18624,1	18694,3	18886,5	19032,2	19189,5	19251,7	18365,0
старше працездатного віку	1539,2	1601,4	1793,5	1698,2	1715,2	1720,6	1826,5
Безробітні	2008	1906,7	1600,8	1515	1417,6	1425,1	1958,8
працездатного віку	1994	1888,2	1595,2	1513,7	1416,7	1424,0	1956,6
старше працездатного віку	14	18,5	5,6	1,3	0,9	1,1	2,2
Економічно неактивне населення	13687,6	13622,9	13559,7	13542,1	13312	12971,1	12823,0
працездатного віку	8262,8	8365,4	8410,3	8318,0	8144,8	7909,5	8051,7
старше працездатного віку	5424,8	5257,5	5149,4	5224,1	5167,2	5061,6	4771,3

Головною причиною такого становища в країні була фінансово-економічна криза. У таких умовах, з одного боку, зменшувалося можливість кар'єрного зростання персоналу, а з іншого – зростала потреба підприємства у висококваліфікованому, здатному до інноваційних дій у тяжких умовах, персоналу, що, у свою чергу, створювало умови для певних працівників до кар'єрного зростання.

За статтю економічно активне населення України на 2010 р. розподілилося таким чином: 10761,1 тис. осіб склали жінки, 11 389,2 тис. осіб – чоловіки. Такий розподіл дає можливість стверджувати, що потенційна можливість кар'єрного зростання більшою мірою була у чоловіків. За віковими категоріями найчисленнішою групою у структурі робочої сили є особи "середнього віку" (жінки у віці 35 – 49 років, чоловіки – 35 – 54 роки) (46 % від облікової кількості штатних працівників). Саме вони мають основне трудове навантаження і складають майже половину найманих працівників. Особливістю найманих працівників цієї групи є вже достатньо набутий професійний досвід та навички, висока працездатність і, як наслідок, можливість кар'єрного зростання.

У розрізі регіонів історично склалася нерівномірність розподілення трудових ресурсів, що в першу чергу зумовлено розміщенням паливно-енергетичного та промислового комплексу. Так, найбільш висока концентрація найманої робочої сили на сході країни (Харківська, Луганська, Донецька, Дніпропетровська, Запорізька та Полтавська області), де зайнято 39,4 % від усієї кількості найманих працівників. Разом з тим на заході (Волинська, Львівська, Тернопільська, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька, Хмельницька та Рівненська області) працювало лише 18,6 % від загальної кількості працюючих. Зокрема, економічно активне населення Харківської області у 2010 р. склало 1 371,1 тис. осіб, або 6,2 % від загальної кількості економічно активного населення. Порівняно з іншими регіонами Харківська область знаходиться на третьому місці за цим показником після Донецької (2 186,9 тис. осіб) та Дніпропетровської (1 666,5 тис. осіб). Зайнятість населення Харківського регіону у 2010 р. склало 1 265,6 тис. осіб, а кількість безробітного населення – 105,5 тис. осіб. Зміни цих показників у Харківській області у хронологічній послідовності наведені в табл. 2.2.

У 2010 р. кількість зайнятого населення країни, яке працювало в промисловій галузі, склало 2 847,7 тис. осіб, що на 7,7 % менше, ніж у попередньому році. Динаміка кількості зайнятого населення країни у промисловій галузі подана на рис. 2.1.

Аналіз зазначеного показника дає можливість стверджувати, що зайняте населення країни у промисловій галузі поступово зменшувалося, так, у 2009 р. цей показник складав 3 086,5 тис. осіб, або майже 15 % від

загальної кількості зайнятого населення країни, а у 2010 р. – 2 847,7 тис. осіб, або 14 % від загальної кількості зайнятого населення.

Таблиця 2.2

**Динаміка зайнятого та безробітного населення
у Харківському регіоні за період 2004 – 2010 рр. [104; 179]**

(тис. осіб)

Показник	Значення показника за роками						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Зайняте населення	1301,5	1285,7	1297,2	1305,8	1311,5	1312,9	1265,6
Безробітне населення	137,3	110,6	91,6	85,5	74,2	73,6	105,5

Зміни зазначеного показника можна пояснити нестабільністю промислових підприємств, нездатністю оплачувати працю робітників, відсутністю можливості працівників розвивати й удосконалювати свій трудовий потенціал та як наслідок, кар'єрно зростати.

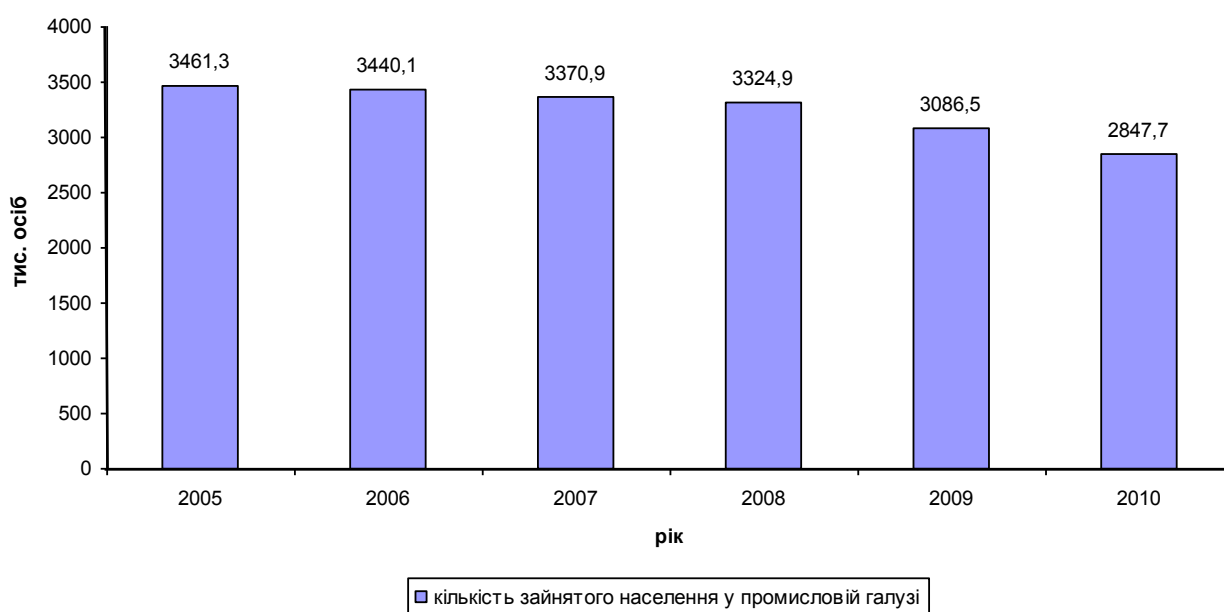


Рис. 2.1. Кількість зайнятого населення країни у промисловій галузі за період 2004 – 2010 рр. [110; 112; 179]

Погіршення фінансово-економічної ситуації в країні відповідним чином позначилося на використанні робочої сили. У 2010 р. набуло поширення застосування адміністрацією підприємств вимушених адміністративних відпусток та скороченого робочого часу, що негативно

позначилося на рівні повної зайнятості найманих працівників, який зменшився в цілому по економіці з 98,2 % у 2009 р. до 94,7 % у 2010 р., у промисловості відповідно – з 94,7 % до 89,4 %. Кількість працюючих у режимі скороченого робочого дня (тижня) у 2010 р. порівняно з попереднім роком зросла на 857,5 тис. осіб, або в 1,7 раз, і становила 2 063,3 тис. осіб (19,1 % середньооблікової кількості штатних працівників). Основними видами діяльності, у яких відбулось значне зростання кількості таких працівників, були промисловість (на 331,4 тис. осіб), будівництво (на 64,9 тис. осіб), торгівля (на 99,2 тис. осіб), транспорт і зв'язок (на 171,1 тис. осіб).

Разом із тим в умовах економічної кризи перед багатьма працевдавцями залишається актуальною проблема "вимивання кадрів". Люди шукають більш високих заробітків, кращих умов праці, можливості просування по кар'єрним сходам тощо. Тому в країні залишається високий рівень мобільності кадрів. У деяких видах економічної діяльності, зокрема в рибальстві, рибництві, сільському господарстві, мисливстві, торгівлі, діяльності готелів та ресторанів, кількість прийнятих і вибулих становила від 100,4 до 119,0 % середньооблікової кількості штатних працівників. Серед промислових видів діяльності найбільш високий рівень мобільності кадрів спостерігався на підприємствах з виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (86,0 %), виробництва іншої неметалевої мінеральної продукції (73,4 %), оброблення деревини та виробництва виробів з деревини, крім меблів (64,2 %), виробництва шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів (62,0 %).

Як і у попередні періоди, у 2010 р. залишалася невирішеним питання перевищення кількості вибулих осіб над прийнятими у більшості видів економічної діяльності. Із загальної кількості вибулих переважна більшість (83,3 %) залишили робочі місця з причин плинності кадрів, і тільки 3,9 % – з причин скорочення штатів. Це можна пояснити нездатністю підприємств достойно оцінити працівників, створити гідні умови праці, надати їм можливість кар'єрного зростання. Як наслідок – людина шукає альтернативні варіанти, що призводить до плинності кадрів країни в цілому.

За статтю більш висока мобільність кадрів характерна для чоловіків. Як за рівнем прийому, так і за рівнем звільнення показники для чоловіків переважають аналогічні показники для жінок. Загальна кількість працюючих за статевою ознакою розподілялась майже порівну. Проте за

сферами прикладання праці існують суттєві відмінності. Жіноча праця більш поширена у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги, освіти, де питома вага жінок у 2010 р. становила 82,1 % та 76,8 %, відповідно, у сфері діяльності готелів та ресторанів (70,6 %), фінансових установах (66,7 %), державному управлінні (66,8 %). Традиційно чоловічими сферами прикладання праці залишаються лісове (81,6 %) та рибне господарство (81,8 %), будівництво (80,0 %), водний транспорт (75,4 %). У більшості видів економічної діяльності це зумовлено умовами праці, зокрема заборонаю використання праці жінок на особливо важких та шкідливих роботах. Також чоловіки зайняті переважно на посадах керівників, а праця жінок більше застосовується на посадах службовців та технічного персоналу.

Аналіз зайнятості молоді (15 – 34 років) на підприємствах, як найбільш ґрунтовної вікової категорії персоналу, з точки зору кар'єрного зростання, свідчить, що більш пріоритетною сферою працевлаштування для них була фінансова діяльність та торгівля, де молодь складала більшу частину працюючих. Також молоді кадри приваблювала робота в державному управлінні (35,9 % до облікової кількості штатних працівників), сфері готельного та ресторанного бізнесу (40,0 %) та авіаційному транспорті (40,4 %). А найменш привабливою у 2010 р. була сільськогосподарська діяльність (23,9 %), наукова діяльність та освіта (23,7 %).

Великий вплив на кар'єрне зростання працівників здійснює наявність у них вищої освіти. Здатність людини розвиватися, отримувати нові навички та знання, удосконалювати свій трудовий потенціал – це одні з найголовніших причин формування кар'єри. На підставі цього існує необхідність відстеження динаміки кількості працівників, які мали повну, базову або неповну вищу освіту. Отже, на кінець 2010 р. цей показник складав 6,0 млн працівників, що становить більше половини працюючих (55,5 %). Відносно попереднього року цей показник складав 54,4 % працюючих, що на 1,1 % менше ніж у 2010 р. З точки зору кар'єрного зростання такі зміни можна охарактеризувати як позитивні. Наприкінці 2010 р. перевага працівників з вищою освітою спостерігалась у державному управлінні та науковій діяльності (відповідно 85,0 % та 77,9 % облікової кількості штатних працівників). Високий освітній рівень кадрів також спостерігався в галузі авіаційного транспорту – 80,3 %, освіти – 70,7 %, у сфері відпочинку та розваг, культури та спорту –

70,1 %, в охороні здоров'я – 63,5 %. За даними Державного комітету статистики України, у 2010 р. працівники за рівнем освіти у регіональному розрізі розподілилися таким чином: перше місце за кількістю працівників, які мали вищу освіту, займав Київ (43,8 %), друге – Харківський регіон (38,1 %), третє місце – м. Севастополь (37,3 %) (рис. 2.2).

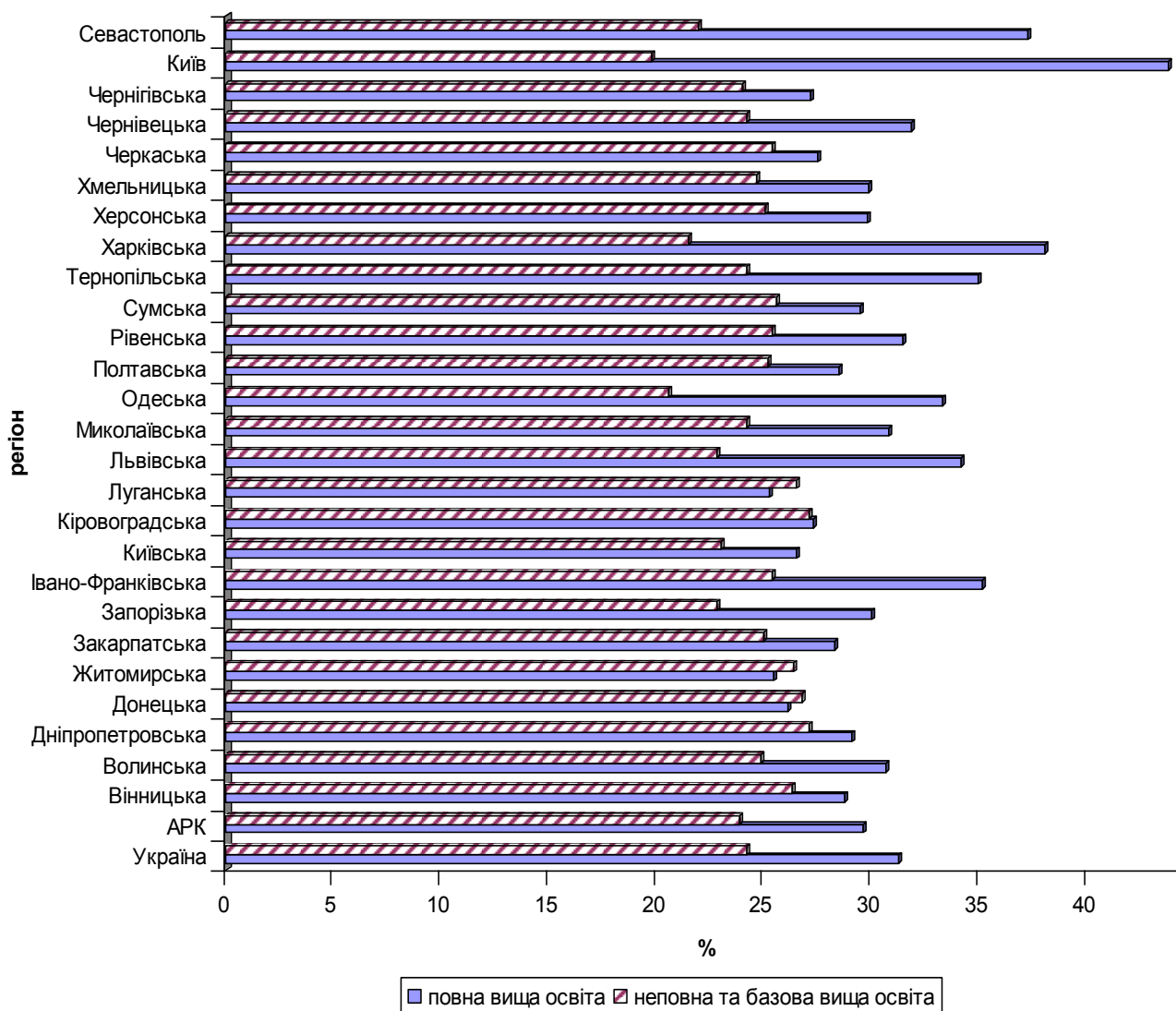


Рис. 2.2. Розподіл працівників за рівнем освіти у регіональному розрізі у 2010 р. [104; 179]

Водночас на підприємствах спостерігається нестача як робітників традиційних професій, так і тих, що вимагають високого кваліфікаційного рівня. За адміністративними даними державної служби зайнятості, кількість вільних робочих місць (вакансій) на підприємствах, в установах, організаціях на кінець 2010 р. становила 65,8 тис. осіб, що на 27,7 % менше, ніж на кінець 2009 р.

Найбільшою залишається потреба підприємств у кваліфікованому персоналі з інструментом (17,3 % від загальної кількості вільних робочих місць на кінець 2010 р.), з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин (11,6 %), найпростіших професій у сфері торгівлі, послуг, промисловості, будівництва та транспорту (15,3 %). Попит та пропозиція робочої сили на зареєстрованому ринку праці за професійними групами подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Попит та пропозиція робочої сили на зареєстрованому ринку праці за професійними групами [104; 112; 179]

(тис. осіб)

Професійні групи*	Попит та пропозиція робочої сили за роками									
	Кількість зареєстрованих громадян, не зайнятих трудовою діяльністю					Потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Усього	903,5	780,9	660,3	876,2	542,8	186,6	170,5	169,7	91,1	65,8
З, ДС, К, М	56	55,2	47,5	66,9	51,8	12,7	10,6	11,1	7,0	6,5
П	48,1	44	38,1	54,6	45	18,6	14,5	16,5	10,9	10
Ф	78,4	67,6	55,3	72,0	51,7	17,4	15,4	15,6	12,1	9,1
ТС	46,7	42,2	36,3	46,2	31,2	5,1	5,3	6,4	3,8	2,4
Птп	120,6	100,5	86,7	106,6	66	12,4	14,5	15,1	8,4	8
КРслр	41,5	37,9	35,9	42,0	19,5	2,3	1,9	1,4	0,8	0,7
КРі	95,4	79,5	68,8	116,3	77,6	56	50,7	48,8	20,1	11,4
Рту	153,5	138,5	120,4	176,8	106,8	39,6	33,4	31,7	14,4	7,7
Нп	263,3	215,3	171,3	194,8	93,2	22,5	24,2	23,1	13,6	10

*З, ДС, К, М – законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери; П – професіонали; Ф – фахівці; Тс – технічні службовці; Птп – працівники сфери торгівлі та послуг; КРслр – кваліфіковані працівники сільського та лісового господарства, риборозведення та рибальства; КРі – кваліфіковані робітники з інструментом; Рту – робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин; Нп – найпростіші професії.

Важливим напрямом подолання дефіциту робочої сили та створення умов задля кар'єрного зростання є навчання персоналу на виробництві. Ситуація в цій сфері поступово поліпшується, але обсяги

навчання залишаються низькими. У 2010 р. кількість працівників, які проходили професійне навчання та підвищення кваліфікації, складала 10,2 % від облікової кількості штатних працівників (для порівняння у 2003 р. – 10,3 %). Так, у 2010 р. найбільше ці зміни відбулися у промисловості (навчались новим професіям – 147,3 тис. осіб, підвищили кваліфікацію – 351,5 тис. осіб). Із усієї кількості працівників, які проходили навчання протягом 2010 р., професійну підготовку та перепідготовку отримали 209,3 тис. осіб, або лише 1,9 % облікової кількості штатних працівників, та 132 особи пройшли навчання за кордоном. У більшості випадків це працівники підприємств промисловості (70,4 % від усіх навчених новим професіям) та транспорту і зв'язку (12,5 %). При цьому основною формою навчання працівників була їхня професійна перепідготовка безпосередньо на виробництві. Підвищення кваліфікації за різними формами навчання (на виробничо-технічних курсах, курсах цільового призначення, через стажування, спеціалізацію, довгострокове та короткотермінове навчання) у 2010 р. пройшли 890,4 тис. осіб, або 8,3 % облікової кількості штатних працівників, та 3,6 тис. осіб навчалися за кордоном.

За статтю серед працівників, які підвищували кваліфікацію протягом 2010 р., переважали чоловіки (55 %). На регіональному рівні більше всього було підготовлено та підвищено кваліфікаційних кадрів у Донецькій області. Харківська область за цим показником відстає від Донецької в 2 рази. На рис. 2.3 представлено розподіл підготовки та підвищення кваліфікації кадрів за регіонами у 2010 р.

Поряд із системою підготовки та перепідготовки кадрів, зайнятих на виробництві, працює державна система підготовки та перепідготовки незайнятого населення через державну службу зайнятості для забезпечення працевлаштування безробітних громадян. Протягом 2010 р. за направленням державної служби зайнятості в навчальних закладах усіх типів проходили професійне навчання 157,1 тис. зареєстрованих безробітних проти 245,2 тис. осіб у 2009 р. Із загальної кількості безробітних, які завершили навчання, переважна більшість (76,7 %) навчалася з метою підвищення своєї кваліфікації, 16,3 % пройшли перепідготовку на іншу професію, а решта 7,0 % – вперше отримали професійну освіту.

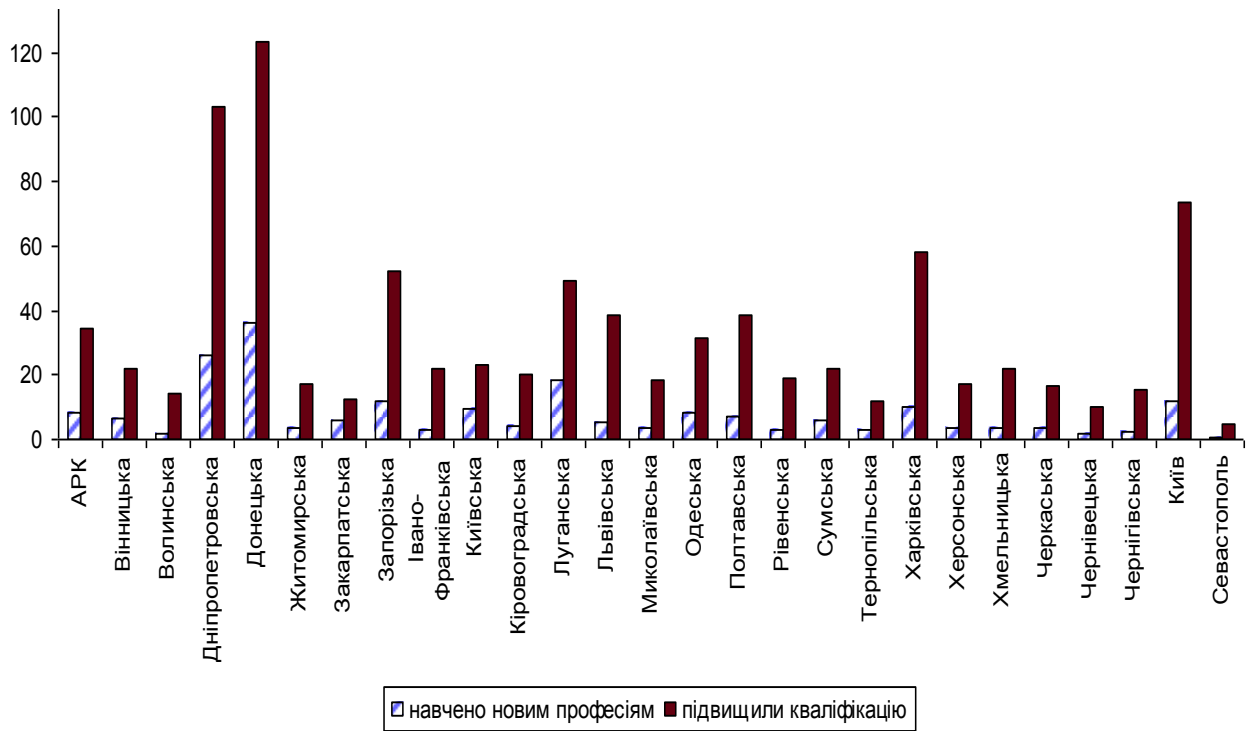


Рис. 2.3. Розподіл працівників за рівнем підготовки та підвищення кваліфікації у регіональному розрізі у 2010 р. [112; 179]

Таким чином, з точки зору кар'єрного зростання працівників, проблема забезпечення підприємств, установ, організацій кваліфікованими кадрами на сьогодні залишається важливою та актуальною, а її вирішення можливе лише в рамках державної кадрової політики, спрямованої на вдосконалення державного замовлення на підготовку кваліфікованих фахівців, системи професійно-технічної освіти, покращення ефективності використання системи професійного навчання кадрів на виробництві.

Оплата праці та стан її виплат – один з головних мотиваційних чинників кар'єрного зростання працівників. За офіційними даними Держкомстату за 2010 р. дохід населення, який включає заробітну плату, доходи від власності (одержані), прибуток та змішаний дохід, соціальну допомогу та інші одержані трансферти, склав 897 669 млн грн, що порівняно з попереднім роком більше на 6,2 %. Зростання номінальних доходів відбулося під впливом підвищення базового соціального стандарту – прожиткового мінімуму, вдосконалення тарифної системи оплати праці, підвищення державних соціальних гарантій – мінімальної заробітної плати, мінімальної пенсії за віком. Заробітна плата у 2010 р., порівняно з попереднім періодом, збільшилась на 2,6 % (рис. 2.4). При цьому суттєвих змін у структурі доходів населення не відбулося.

Протягом 2010 р. у сфері оплати праці спостерігається така ситуація: середньомісячна номінальна заробітна плата штатного працівника у зазначений період становила 1 905,87 грн, що на 5,5 % більше ніж у 2009 р. (це найнижчий темп річного приросту з 1992 р.), реальна заробітна плата – 1 310,2 грн, що на 9,2 % менше, ніж у попередній період, але перевищує прожитковий мінімум для працездатної особи більше, ніж у 2 рази (650 грн).

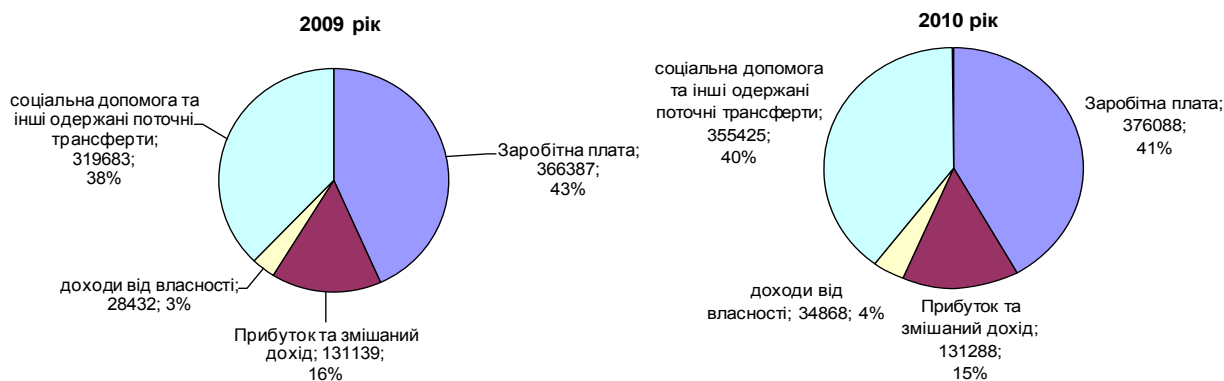


Рис. 2.4. Структура доходів населення у 2009 – 2010 рр. [179]

Динаміку зростання номінальної та реальної заробітної плати найманих працівників у 2004 – 2010 рр. наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати найманих працівників в Україні у 2004 – 2010 рр. [179]

Рік	Номінальна заробітна плата		Реальна заробітна плата	
	грн	у % до попереднього року	грн	у % до попереднього року
2004	462	122,8	427	115,2
2005	590	127,5	525	123,8
2006	806	136,7	683	120,3
2007	1041	129,2	933	118,3
2008	1351	129,7	1159	112,5
2009	1806	133,7	1443	106,3
2010	1905	105,5	1310	90,8

Середня заробітна плата чоловіків у середньому по економіці країни на 22,8 % перевищує відповідний показник у жінок. І така ситуація склалася

в переважній більшості видів економічної діяльності. Проте існує певна варіація гендерної нерівності в оплаті праці залежно від сфери діяльності. Найменша різниця в рівні оплати праці за статтю була в авіаційному транспорті (на 1,5 %), водному транспорті (на 5,0 %), у лісовому господарстві (на 7,3 %), операціях з нерухомим майном (на 9,6 %).

Суттєвими залишилися міжгалузеві співвідношення у рівнях оплати праці. У 2010 р. зберігалася тенденція значної диференціації рівня оплати праці за видами економічної діяльності, що вказує на формування заробітної плати залежно від певних сфер економічної діяльності, а не від кількості, якості та результатів праці (рис. 2.5).

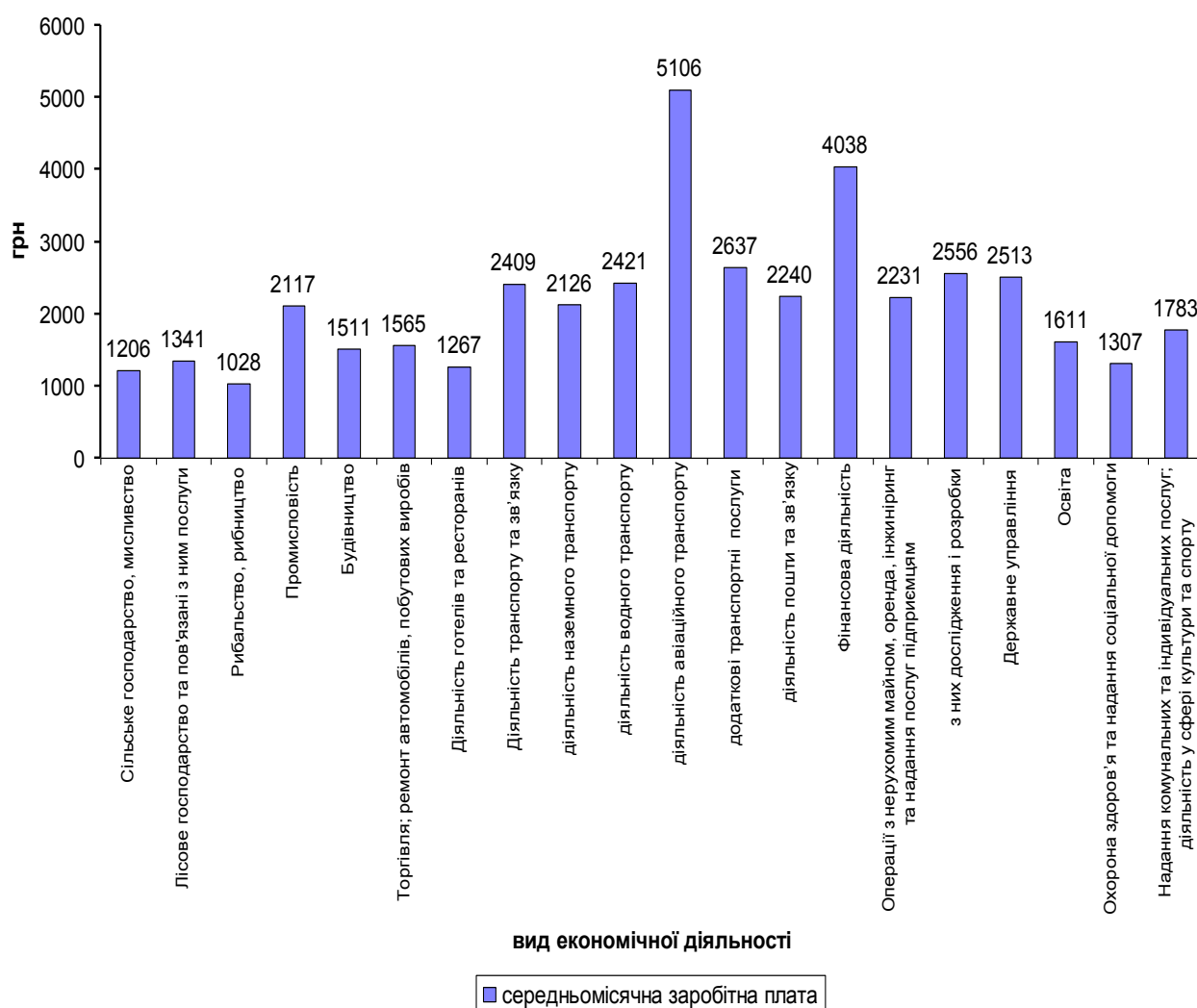


Рис. 2.5. Середньомісячна заробітна плата за видами економічної діяльності у 2010 р. [110]

Так, найбільш оплачуваними в країні у 2010 р. були працівники авіаційного транспорту та фінансових установ, у яких розмір заробітної

плати більше ніж у 2 рази перевищив середній по економіці. Серед промислових видів діяльності на підприємствах з виробництва коксу, продуктів нафтоперероблення та добування паливно-енергетичних корисних копалин рівень оплати праці в 1,5 раза перевищив середній по економіці та на третину – по промисловості. Разом з тим заробітна плата працюючих у закладах охорони здоров'я та освіти залишається нижчою на 15,5 – 34,4 % за середню по економіці. Це свідчить, що вартість робочої сили у видах діяльності, які забезпечують надання соціально важливих послуг, поки що залишається низькою.

Попри незначне зростання у 2010 р. заробітної плати в промисловості (майже на 5 % відносно 2009 р.) зберігаються досить значні відмінності в її рівні за різними видами промислової діяльності (рис. 2.6).

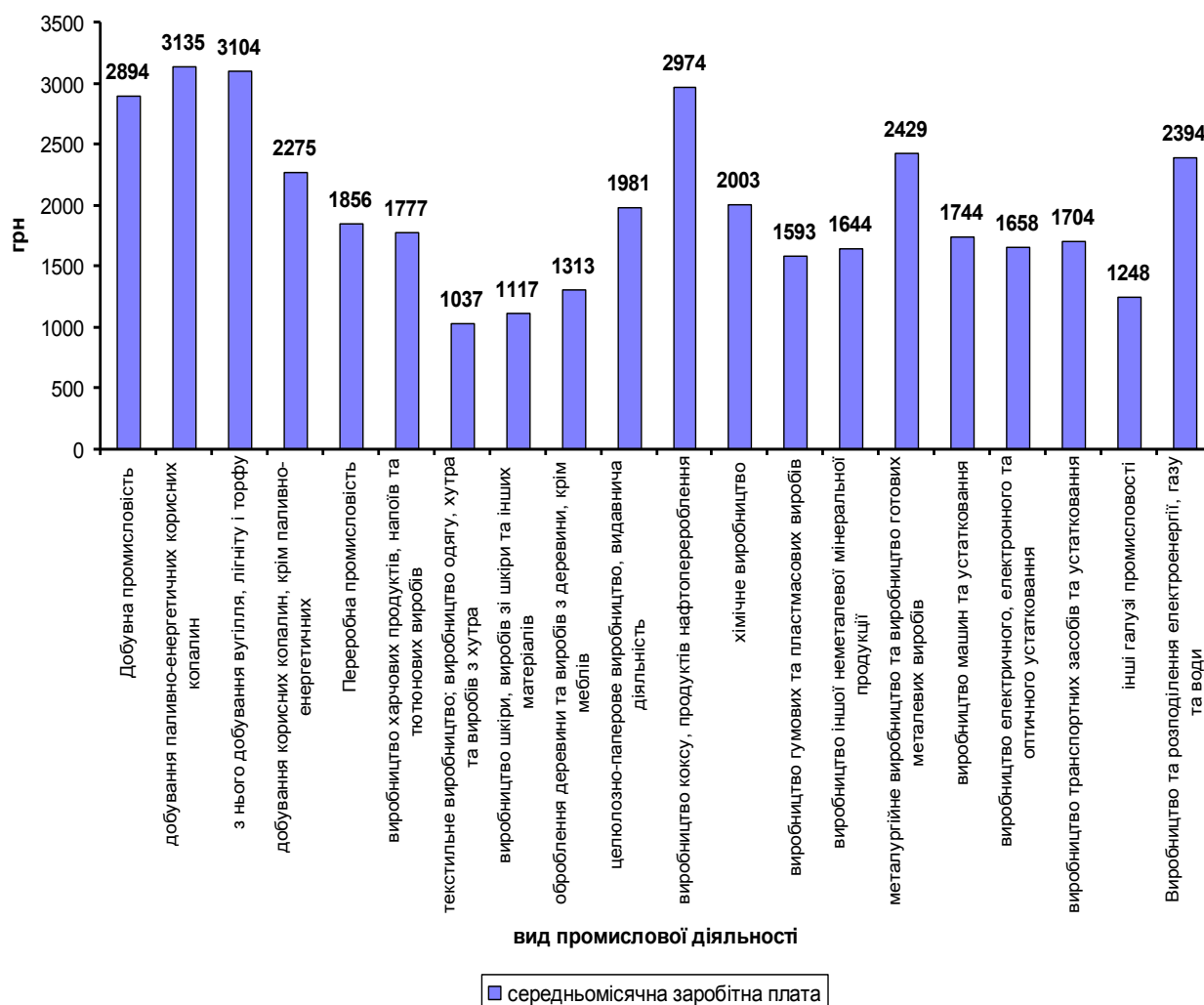


Рис. 2.6. Середньомісячна заробітна плата за видами промислової діяльності у 2010 р. [111; 179]

Найвищі розміри номінальної заробітної плати в цьому секторі економіки за 2010 р. спостерігалися у працівників таких галузей: добування паливно-енергетичних корисних копалин (3 135 грн на одного штатного працівника), добування вугілля, лігніту і торфу (3 104 грн), виробництво коксу та продуктів нафтопереробки (2 974 грн), де заробітна плата працівників перевищувала середній показник по економіці більш ніж у 1,5 раза. Удвічі нижчою за середній по промисловості рівень залишалася заробітна плата у працівників легкої промисловості (1 037 грн).

Важливим чинником щодо забезпечення соціальних гарантій працівників та можливістю кар'єрного зростання є фактор своєчасності виплати заробітної плати. За даними Держкомстату України, протягом 2010 р. заборгованість із виплати заробітної плати зростала, але повільніше ніж на кінець 2009 р. Сума боргу на 1 січня 2010 р. досягла 1 473,3 млн грн, що на 23,9 % більше показника на початок 2009 р. Для порівняння: темп приросту показника у 2008 р. становив 77,8 %. Хронологічна динаміка загальної суми боргу з виплати заробітної плати працівникам за останні роки подана на рис. 2.7.

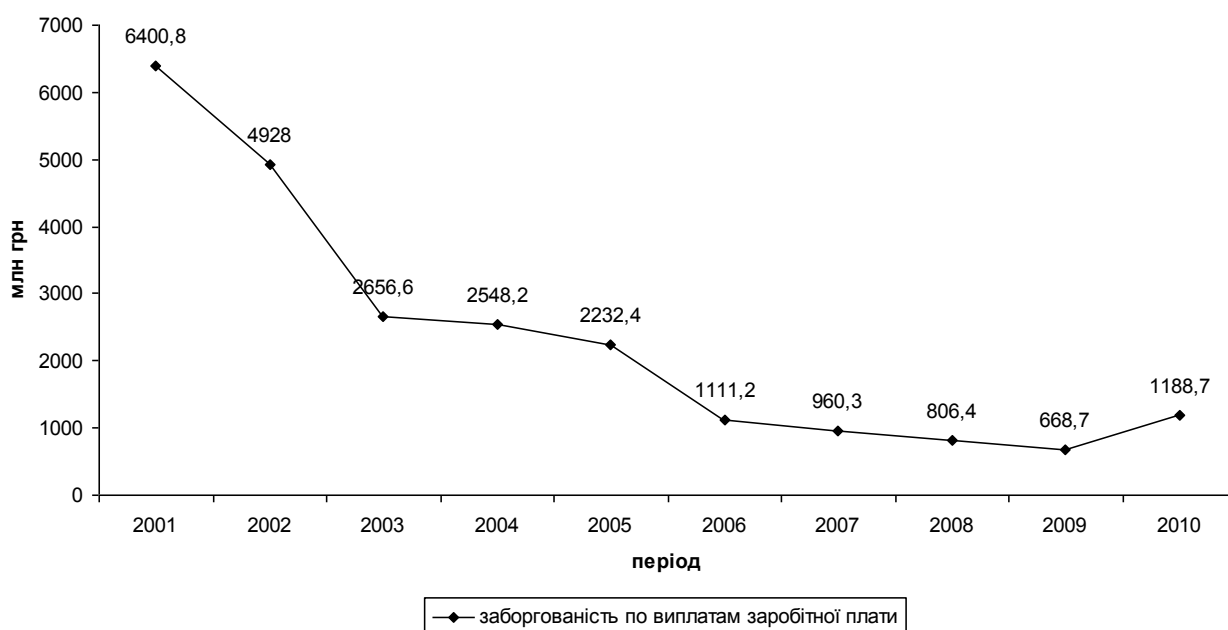


Рис. 2.7. Динаміка заборгованості по виплатам заробітної плати за період 2001 – 2010 рр. [179]

З точки зору кар'єрного зростання, зміни, які відбулися протягом 2010 р. стосовно заборгованості з виплат заробітної плати, можна охарактеризувати як негативні. На регіональному рівні протягом 2010 р.

загальна сума невиплаченої заробітної плати зросла у переважній більшості областей України, найсуттєвіше у м. Києві (на 43,0 млн грн), Луганській (на 39,9 млн.грн.) та Львівській (на 23,3 млн грн) областях. Виняток становили Вінницька та Одеська області, де сума боргу зменшилася відповідно на 0,3 та 1,8 млн грн. Найбільш вагоме збільшення суми боргу відбулося у промисловості – на 55,4 млн грн, на підприємствах транспорту та зв'язку – на 48,0 млн грн, у будівництві – на 33,0 млн грн, у сфері операцій з нерухомим майном, оренди, інжинірингу та наданні послуг підприємцям – на 27,9 млн грн.

Узагальнюючи результати аналізу, який пов'язаний з дослідженням кар'єрного зростання персоналу в Україні у 2010 р., можна відзначити загальні риси, що йому притаманні. До основних з них слід віднести:

зменшення економічно активного населення, у тому числі й зайнятого, що свідчить про зменшення потенційно можливої кількості працівників до кар'єрного зростання;

з точки зору статевого розподілення, то у період, що досліджувався, можливість кар'єрно зростати більшою мірою була у чоловіків;

за віковою ознакою найчисленнішою категорією працівників були особи у віці 35 – 49 років (жінки) та 35 – 54 років (чоловіки), що, з точки зору кар'єрного зростання, можна охарактеризувати як вік найбільш ґрунтовний для цього;

у розрізі регіонів необхідно відзначити нерівномірність розподілення трудових ресурсів, а саме 39,4 % зайнятого населення країни знаходилось на сході, і тільки 18,6 % – на заході. Зазначене розділення пояснюється розміщенням паливно-енергетичного та промислового комплексу, що у свою чергу, пояснює більшу можливість у кар'єрному зростанні на сході країни;

зменшення кількості зайнятого населення країни у промисловій галузі характеризується нестабільністю промислових підприємств та погіршенням умов кар'єрного зростання працівників;

погіршення ситуації стосовно використання робочої сили, а саме поширення застосування вимушених адміністративних відпусток та скорочення робочого часу, що є негативною зміною, з точки зору кар'єрного зростання;

високий рівень мобільності кадрів, який характеризується погіршенням умов кар'єрного зростання персоналу;

збільшення освітнього рівня працівників, з точки зору кар'єрного зростання, характеризується як позитивна зміна, але проблема

дисбалансу в країні між попитом та пропозицією робочої сили залишається актуальною;

найнижчі за останні 16 років темпи приросту доходу населення, який включає заробітну плату, доходи від власності (одержані), прибуток та змішаний дохід, соціальну допомогу та інші одержані трансферти характеризується як погіршення одного з головних чинників кар'єрного зростання працівників;

на 2010 р. заборгованість з виплат заробітної плати була на досить високому рівні (7,7 % фонду оплати праці), але поступово зменшувалась відносно кінця 2009 р., що з точки зору кар'єрного зростання є покращенням дуже важливого показника.

Таким чином, з наведеного аналізу видно, що у 2010 р. фінансово-економічна криза в країні та її негативний вплив на життя суспільства в цілому позначилися, зокрема, і на загостренні ситуації на ринку праці, спричинивши такі явища, як падіння рівня оплати праці, несвоєчасна виплата заробітної плати, безробіття, інфляцію, зниження платоспроможності населення, обмеження першочергових життєвих потреб. Що, в свою чергу, відбивається на можливості кар'єрного зростання працівників.

2.2. Аналіз кар'єрного зростання персоналу на основі динаміки якісних та кількісних характеристик персоналу машинобудівних підприємств Харківської області

Кар'єрне зростання персоналу промислового підприємства поєднує в собі трудовий потенціал працівників цього підприємства та умови його побудови (рис. 2.8). У свою чергу, трудовий потенціал персоналу складається з кількісних та якісних характеристик, а умови побудови КЗ розділяються на ті, що залежать від підприємства, і, ті, що не залежать від нього.

Враховуючи, що трудовий потенціал персоналу становить сукупність внутрішніх якостей і характеристик працівників, які вони реалізують в трудовій діяльності, та за наявності певних умов будують своє кар'єрне зростання, є необхідним дослідити динаміку якісних та кількісних показників трудового потенціалу. Кількісні показники виражають міру якості певної характеристики трудового потенціалу персоналу. Якісні показники та умови КЗ знаходять своє відображення у факторах, що впливають на кар'єрне зростання персоналу (п. 1.3). Так, на основі діючих форм звітності підприємств промислової галузі та дослідження факторів, що

впливають на КЗП (на основі анкетування), комплексний аналіз поданих на рис. 2.8 показників, дозволяє дослідити кар'єрне зростання персоналу підприємств та його динаміку.



Рис. 2.8. Показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу підприємства

Послідовність дій аналізу кар'єрного зростання персоналу промислового підприємства подано на рис. 2.9.

Важливою характеристикою кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства є характер динаміки облікової кількості штатних працівників. Облікова кількість штатних працівників характеризує чисельність персоналу підприємства, який уведений у його штат, тому чисельність даного показника показує наявну потенційно можливу кількість працівників підприємства, які можуть будувати своє кар'єрне зростання. Динаміка зазначеного показника відображає характер змін потенційно можливої кількості персоналу відносно кар'єрного зростання на цьому підприємстві.

Середньорічна динаміка кількості штатних працівників аналізованих машинобудівних підприємств Харківської області за період 2004 – 2010 рр. наведена в табл. 2.5.



Рис. 2.9. Послідовність дій аналізу КЗП

Таблиця 2.5

Середньорічна динаміка кількості штатних працівників машинобудівних підприємств Харківської області за період 2004 – 2010 рр.

(відсотки)

Підприємства	Значення показника
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	99,89
2. ВАТ "НВП Система"	89,72
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	86,98
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок"	94,46
5. ТОВ підприємство "Владар"	181,32
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	91,40
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	94,27
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	99,44
9. ЗАТ "Елокс"	99,17
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	96,11

Таким чином, аналіз динаміки кількості штатних працівників на машинобудівних підприємств Харківської області, що досліджувалися за період з 2004 р. по 2010 р., показав, що значне збільшення персоналу серед розглянутих підприємств відбулося тільки на одному підприємстві (ТОВ "Владар"), яке дорівнювало 181,32 %, на інших відбулося зниження облікової кількості персоналу. Цей показник коливався в межах від 86,98 % до 99,89 % на ВАТ "НВП Система" та ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря" відповідно. Отже, з точки зору кар'єрного зростання, серед розглянутих підприємств природа змін потенційно можливої кількості персоналу за останні сім років носила змінний характер, а в більшості випадків – негативний.

Однією з якісних характеристик персоналу машинобудівних підприємств, яка впливає на кар'єрне зростання працівників, є його вікова структура. Дані діючих форм статистичної звітності машинобудівних підприємств дають можливість прослідкувати динаміку та питому вагу чотирьох груп персоналу за віковою ознакою: працюючі у віці 15 – 34 років, 50 – 54 років, 55 – 59 років та пенсіонери. Слід зауважити про недосконалість існуючих форм статистичної звітності, з точки зору можливості дослідження кар'єрного зростання персоналу. Кар'єрний шлях людини розділяється на декілька етапів. Найбільш розповсюджена у літературі класифікація етапів кар'єрного зростання людини така [123, с. 46]:

Перший етап – попередній. Цей етап продовжується до 25 років.

Другий етап – становлення – до 30 років.

Третій етап – просування – до 45 років.

Четвертий етап – збереження – до 60 років.

П'ятий етап – завершення – після 60 років.

Шостий етап – пенсійний – після 65 років.

Таким чином, з точки зору аналізу кар'єрного зростання персоналу, на підприємстві найбільш цікавими є другий, третій та четвертий етапи (становлення, просування та збереження), які тривають від 26 до 60 років. Але діюча статистична звітність машинобудівних підприємств не дає можливість повністю прослідкувати всі вікові групи персоналу. Тому доцільно було б удосконалити структуру діючих форм звітності, які характеризують віковий склад персоналу машинобудівних підприємств, доповнивши її категорією персоналу, яка відображає кількість працюючих у віці 35 – 49 років. У табл. 2.6 подана середньорічна питома вага наявних вікових категорій працівників до облікової кількості штатного персоналу на машинобудівних підприємствах, що аналізувалися за період 2004 – 2010 рр.

Таблиця 2.6

Середньорічна питома вага працівників існуючих вікових категорій персоналу до облікової кількості штатного персоналу на машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр. (відсотки)

Підприємства	Значення показника				Не-врахована середньорічна питома вага працюючих
	15 – 34 років	50 – 54 років	55 – 59 років	пенсіонери	
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	26,91	13,92	11,11	16,17	31,84
2. ВАТ "НВП Система"	16,94	18,00	12,34	12,64	40,07
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	14,29	17,49	18,89	29,00	20,31
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок"	14,00	20,52	16,24	21,08	28,15
5. ТОВ підприємство "Владар"	26,69	15,42	8,31	6,84	42,71
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	10,96	14,97	10,19	20,03	43,82
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	20,14	19,49	15,83	9,84	34,67
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	41,34	12,25	9,04	9,71	27,64
9. ЗАТ "Елокс"	30,50	13,62	10,08	3,26	42,51
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	62,09	2,25	1,98	0,90	32,76

Дані табл. 2.6 свідчать, що існуючі статистичні форми звітності на машинобудівних підприємствах не враховують за аналізований період у середньому майже 34 % персоналу, які можуть бути потенційними працівниками, що просуваються кар'єрними сходами. Отже, доповнення інформації щодо категорії персоналу у віці 35 – 49 років у структурі

статистичної звітності є доцільним та необхідним, з точки зору можливості відслідкувати кар'єрне зростання персоналу.

Враховуючи відсутність на теперішній час такої групи персоналу та неможливість її дослідження, буде доцільним проаналізувати ті вікові групи, які є її межами, тобто категорії персоналу у віці 15 – 34 років та 50 – 54 років. Характеристики персоналу розглянутих машинобудівних підприємств цих вікових категорій за період 2004 – 2010 рр. подані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Характеристики персоналу машинобудівних підприємств
у віці 15 – 34 та 50 – 54 років за період 2004 – 2010 рр.**

(відсотки)

Підприємства	Значення показника			
	у віці 15 – 34 років		у віці 50 – 54 років	
	Середньо-річна динаміка кількості персоналу	Середньорічна динаміка питомої ваги персоналу	Середньо-річна динаміка кількості персоналу	Середньо-річна динаміка питомої ваги персоналу
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	117,49	115,85	106,93	107,39
2. ВАТ "НВП Система"	119,81	124,44	91,71	101,54
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	108,87	124,36	88,28	101,29
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок"	106,48	111,97	99,48	105,70
5. ТОВ підприємство "Владар"	330,47	116,49	265,79	129,29
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	112,13	120,54	91,66	100,85
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	122,26	120,20	92,60	98,25
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	113,41	111,26	105,20	109,41
9. ЗАТ "Елокс"	108,07	108,27	100,16	100,91
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	103,26	106,21	86,11	95,90

Аналіз результатів, поданих у табл. 2.6 та 2.7 показав, що середньорічна динаміка питомої ваги персоналу у віці 15 – 34 років на всіх розглянутих підприємствах мала позитивний характер, а значення цього показника категорії персоналу у віці 50 – 54 років мала змінний характер. Темпи приросту питомої ваги персоналу у віці 15 – 34 років у середньому складав 116 % і коливався від 106,21 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус") до 124,44 % (ВАТ "НВП Система"). Темпи приросту питомої ваги персоналу у віці 50 – 54 років у середньому складав 106 % і коливався від 95,9 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус") до 129,29 % (ТОВ підприємство "Владар"). Слід зазначити, що працівники у віці 15 – 34 років є потенційним поповненням наступних вікових груп, тому, керівництво підприємств систематично доповнює зазначену вікову групу. Категорія працівників у віці 50 – 54 років є більш досвідченою, але менш активними, тому динаміка питомої ваги цієї групи носить змінний характер.

Надалі необхідно дослідити характер змін вікової групи у віці 55 – 59 років як працівників, які можуть знаходитися на етапі збереження свого кар'єрного зростання. Середньорічна динаміка кількості персоналу та середньорічна динаміка питомої ваги зазначеної вікової категорії на розглянутих машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр. подані в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Середньорічна динаміка кількості персоналу та середньорічна динаміка питомої ваги вікової категорії персоналу 55 – 59 років на машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр.

(відсотки)

Підприємства	Значення показника	
	середньорічна динаміка кількості персоналу	середньорічна динаміка питомої ваги персоналу
1	2	3
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	108,82	109,06
2. ВАТ "НВП Система"	103,10	114,30
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	100,80	114,70
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок"	118,18	125,45

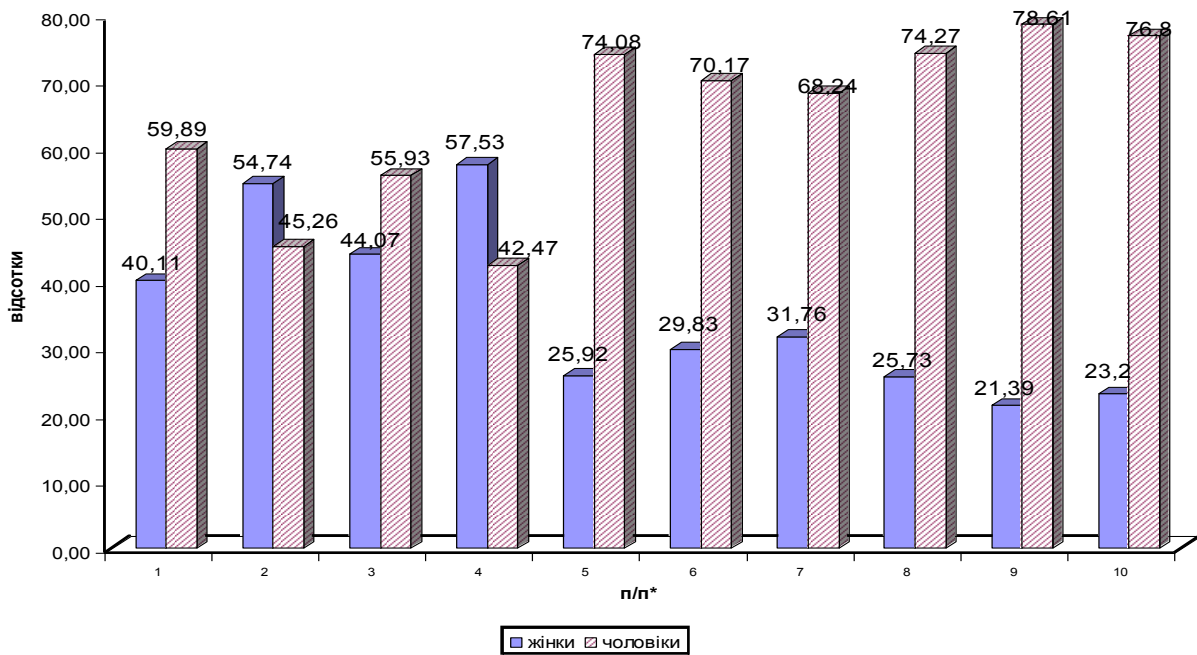
Закінчення табл. 2.8

1	2	3
5. ТОВ підприємство "Владар"	140,68	106,69
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	142,22	168,75
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	104,49	109,85
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	97,62	98,54
9. ЗАТ "Елокс"	109,35	112,30
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	116,67	118,27

За даними табл. 2.6 та 2.8 можна відмітити, що на 30 % аналізованих машинобудівних підприємств питома вага працівників у віці 55 – 59 років не перевищувала 10 % до облікової кількості штатного персоналу. Середньорічне значення цього показника за аналізований період на розглянутих машинобудівних підприємствах у середньому дорівнювало 11,4 % і коливалося від 1,98 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус") до 18,89 % (ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"). Середньорічна динаміка питомої ваги зазначеної вікової групи мала змінний характер, у більшості випадків – позитивний, окрім ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод" (98,54 %).

Таким чином, розглядаючи персонал цієї вікової групи як працівників, що знаходиться на етапі "збереження" свого кар'єрного зростання, можна зазначити таке: до складу цієї групи входять ті працівники, які довгий час піднімалися кар'єрними сходами та вносили свій трудовий вклад у розвиток підприємства. Будучи менш активною категорією персоналу, але більш досвідченою, на підприємстві залишились саме ті працівники, в яких керівництво бачить здатність у подальшому працювати задля ефективного функціонування підприємства, та можливість передати свої знання більш молодому персоналу.

Надалі необхідно проаналізувати якісну характеристику трудового потенціалу підприємства, яка впливає на його кар'єрне зростання, – розподіл працівників за гендерною ознакою. Статевий розподіл структури персоналу промислових підприємств визначає питому вагу жінок та чоловіків, які мають можливість рухатися кар'єрними сходами. Середньорічна питома вага працюючих жінок та чоловіків в обліковій кількості штатних працівників розглянутих підприємств машинобудівної галузі у Харківській області за період 2004 – 2010 рр. подано на рис. 2.10.



Умовні позначення: 1 – ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря". 2 – ВАТ "НВП Система". 3 – ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4 – ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок". 5 – ТОВ підприємство "Владар". 6 – ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром". 7 – ВАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод". 8 – ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9 – ЗАТ "Елокс". 10 - ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

Рис. 2.10. Середньорічна питома вага працюючих жінок та чоловіків в обліковій кількості штатних працівників підприємств машинобудівної галузі у Харківській області за період 2004 – 2010 рр.

Аналіз питомої ваги жінок та чоловіків в обліковій кількості штатних працівників машинобудівних підприємств за аналізований період показав, що на 80 % розглянутих підприємств питома вага чоловіків переважає питому вагу жінок, і тільки на двох з десяти розглянутих підприємствах жінок більше, ніж чоловіків (ВАТ "НВП Система" – 54,74 % та ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок" – 57,53 %). Отже, можна зробити висновок, що потенційно кар'єрно зростати на розглянутих промислових підприємствах Харківської області за період з 2004 р. по 2010 р. мали переважно чоловіки.

Освітня структура персоналу підприємств машинобудівної галузі визначає, перш за все, його професійно-кваліфікаційні характеристики, будучи дуже важливою ознакою кар'єрного зростання. Освітні дані персоналу досліджених машинобудівних підприємств Харківської області за аналізований період наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Освітні дані персоналу машинобудівних підприємств Харківської області за період 2004 – 2010 рр.

(відсотки)

Підприємства	Значення показника		
	середньорічна динаміка кількості працівників, які мають повну вищу освіту	середньорічна питома вага працівників, які мають повну вищу освіту в структурі персоналу	середньорічна динаміка питомої ваги працівників, які мають повну вищу освіту в структурі персоналу
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	101,70	21,15	101,92
2. ВАТ "НВП Система"	93,48	24,38	104,75
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	99,78	26,57	114,41
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок"	101,55	13,60	107,49
5. ТОВ підприємство "Владар"	121,40	26,69	98,34
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	117,88	37,87	128,31
7. ВАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод"	98,32	9,38	105,60
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	102,07	28,96	105,79
9. ЗАТ "Елокс"	101,21	38,65	101,58
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	96,65	93,30	100,91

Дані табл. 2.9 показали, що у середньому серед розглянутих підприємств машинобудівної галузі середньорічна питома вага працівників з повну вищою освітою в обліковій кількості штатних працівників склала приблизно 32 % за період 2004 – 2010 рр.

Слід зазначити, що максимальне значення цього показника (93,30 %) спостерігалось на ТОВ Спільне підприємство Українсько-

Словенське "Монус". Великий відсоток працівників зазначеного підприємства мають повну вищу освіту, що дає їм можливість кар'єрного зростання.

Також необхідно зазначити, що серед розглянутих машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр. середньорічна динаміка працівників з повною вищою освітою мала позитивний характер і склала у середньому 103,4 % та коливалася від 93,48 % (ВАТ "НВП Система") до 121,40 % (ТОВ підприємство "Владар"). Але слід звернути увагу, що в освітній структурі персоналу розглянутих машинобудівних підприємств дуже незначна частка працівників, які мають науковий ступінь і звання, що на кар'єрному зростанні персоналу негативно позначається. Максимальна питома вага таких працівників спостерігалась у 2004 році на ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря" і дорівнювала 1,04 % від облікової кількості штатних працівників. За аналізований період середньорічне значення цього показника коливалось від 0 % (ЗАТ "Елокс") до 0,53 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус") та мала змінний характер. Слід зазначити, що кількість працівників, які мають науковий ступінь і звання та кількість винахідників та раціоналізаторів характеризують рівень творчої активності персоналу, що для кар'єрного зростання персоналу є дуже важливою характеристикою. Динаміка показників, що визначають творчу активність персоналу розглянутих підприємств машинобудівної галузі у Харківському регіоні за період, що досліджувався, подано у табл. 2.10.

Характер змін показника кількості винахідників та раціоналізаторів на розглянутих машинобудівних підприємствах у період, що досліджується, можна відзначити як той, що мав негативний характер. Виняток становить ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря", де середньорічна питома вага винахідників та раціоналізаторів склала 0,37 %. Але, в цілому на більшості машинобудівних підприємств (60 %) середньорічна питома вага винахідників та раціоналізаторів у обліковій кількості штатного персоналу за період 2004 – 2010 рр. дорівнювала 0 %. Таким чином, аналіз даних табл. 2.10 показав, що на розглянутих підприємствах рівень творчої активності персоналу дуже низький, або зовсім відсутній. З точки зору кар'єрного зростання негативний характер цих показників дає можливість зазначити низький рівень інноваційної культури персоналу та нездатність або незацікавленість його до процесу, що досліджується. Кар'єрне зростання персо-

налу – це співпраця персоналу й підприємства, тобто це взаємно-позитивне співробітництво двох сторін, яке спрямоване на досягнення поставлених цілей кожної зі сторін.

Таблиця 2.10

Динаміка показників творчої активності персоналу машинобудівних підприємств у 2004 – 2010 рр.

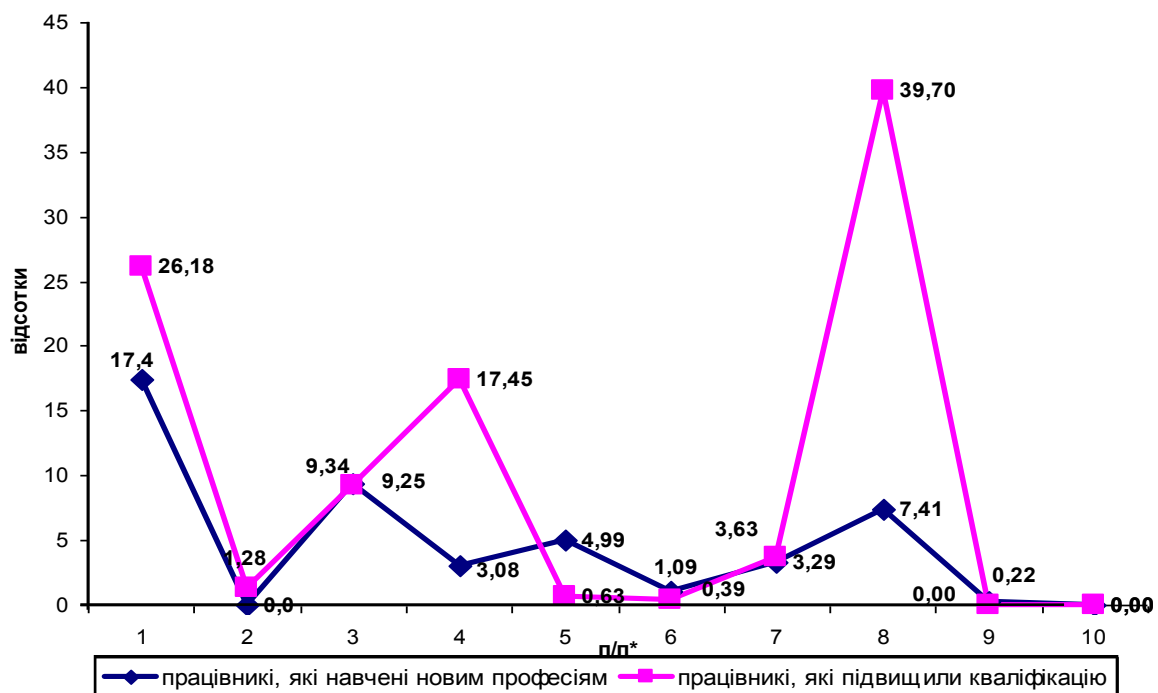
(відсотки)

Підприємства	Значення показника	
	Середньорічна питома вага працівників, які мають науковий ступінь і звання в структурі персоналу	Середньорічна питома вага винахідників та раціоналізаторів у структурі персоналу
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	0,22	0,37
2. ВАТ "НВП Система"	0,09	0,09
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	0,08	0,00
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Транс-зв'язок"	0,08	0,00
5. ТОВ підприємство "Владар"	0,27	0,98
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	0,27	0,00
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	0,11	0,00
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	0,28	0,09
9. ЗАТ "Елокс"	0,00	0,00
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	0,53	0,00

Для працівника – кар'єрне зростання, для підприємства – ефективне функціонування. Відсутність винахідників та раціоналізаторів, та працівників з науковим ступенем і званням, з одного боку, не дає можливість підприємству інноваційно оновлюватися, з іншого – не зацікавляє підприємство у кар'єрному зростанні свого персоналу.

Надалі необхідно проаналізувати рівень підготовки та перепідготовки кадрів як показник, що характеризує умову кар'єрного зростання персоналу. Це можливо зробити на основі кількості працівників, яких навчено новим

професіям, та працівників, які підвищили свою кваліфікацію. Позитивний характер динаміки цих показників може свідчити про необхідність підприємства у більш кваліфікованому та якісному складі персоналу. У збільшенні кількості працівників, яких навчено новим професіям та підвищили кваліфікацію, зацікавлені обидві сторони кар'єрного зростання – підприємство та персонал. Ця категорія персоналу, отримавши нові якісні навички та знання, переходить на наступний щабель кар'єрних сходів, в свою чергу, підприємство зацікавлене в покращенні свого якісного складу та сприяє кар'єрному зростанню працівників. Середньорічна динаміка питомої ваги працівників, яких було навчено новим професіям, та працівників, які підвищили свою кваліфікацію, до облікової кількості штатного персоналу на розглянутих машинобудівних підприємствах Харківського регіону у період 2004 – 2010 рр. подано на рис. 2.11.



Умовні позначення: 1 – ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря". 2 – ВАТ "НВП Система". 3 – ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4 – ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок". 5 – ТОВ підприємство "Владар". 6 – ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром". 7 – ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод". 8 – ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9 – ЗАТ "Елокс". 10 – ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

Рис. 2.11. Середньорічна динаміка питомої ваги працівників, яких було навчено новим професіям та працівників, які підвищили кваліфікацію до облікової кількості штатного персоналу машинобудівних підприємств у 2004 – 2010 рр.

З рис. 2.11 видно, що найбільші показники середньорічної питомої ваги серед досліджених машинобудівних підприємств мали працівники, які підвищили кваліфікацію. Стосовно кожного підприємства, то максимально позначка (39,7 %) спостерігається на ЗАТ "Харківський вагобудівний завод", мінімальна (0 %) – ЗАТ "Елокс" та ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус". Щодо працівників, які навчені новим професіям, то ситуація на розглянутих підприємствах у період, що досліджувався, склалася таким чином: максимальне значення цього показника відзначалось на ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря" та дорівнювало 17,4 %, мінімальне – на ВАТ "НВП Система" (0 %) та ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус" (0 %).

Таким чином, серед розглянутих підприємств найнижчий рівень підготовки та перепідготовки кадрів як показник, що характеризує умови для кар'єрного зростання персоналу, спостерігалися на ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус". На цьому підприємстві зовсім відсутні працівники, які підвищили свою кваліфікацію або навчилися новим професіям за період 2004 – 2010 рр. Вкрай низьке значення цього показника може свідчити про те, що підприємство не має потреби в таких заходах, або не має фінансів (при умові, коли процес підготовки та перепідготовки кадрів підприємство оплачує самостійно). Слід відзначити, що середньорічна динаміка питомої ваги цієї категорії працівників на всіх розглянутих підприємствах за період, що досліджується, мала змінний характер. Це дає можливість зробити висновок, що в цілому, таку умову кар'єрного зростання, як підготовка та перепідготовка кадрів можна оцінити незадовільно, але з позитивною динамікою.

Наступною умовою кар'єрного зростання персоналу є рівень плинності кадрів, який виражається загальним коефіцієнтом плинності кадрів, коефіцієнтом обігу з прийому та коефіцієнтом обігу зі звільнення. Середньорічна динаміка зазначених показників на розглянутих машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр. подано у табл. 2.11 Однією з причин великої плинності кадрів можуть бути незадовільні умови побудови кар'єрного зростання цього підприємства.

Наслідками великої кількості звільнених працівників, з точки зору кар'єрного зростання, може бути ряд причин, таких як: професія чи займана посада не відповідає самооцінці працівників; робота мала одноманітний характер і не надавала можливість проявляти творчу

активність; умови праці не відповідали стану здоров'я персоналу та відсутність можливості гідного відпочинку; низький рівень оплати праці; робота не дозволяла продовжувати активне навчання.

Таблиця 2.11

Середньорічна динаміка рівня плинності кадрів на машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр.

Підприємства	Значення показника*		
	Коб. пр	Коб. зв	Кзаг. пл
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	0,19	0,63	0,39
2. ВАТ "НВП Система"	0,12	0,20	0,74
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	0,16	0,25	0,68
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок"	0,10	0,13	0,77
5. ТОВ підприємство "Владар"	0,47	0,40	1,52
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	0,28	0,36	0,81
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	0,16	0,20	0,95
8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"	0,42	0,32	1,55
9. ЗАТ "Елокс"	0,14	0,15	1,37
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	0,20	0,13	4,27

*Коб. пр. – коефіцієнт обігу щодо прийому персоналу, який визначається відношенням кількості прийнятих на роботу працівників до облікової кількості персоналу. Коб. зв – коефіцієнт обігу щодо звільнення, який визначається відношенням кількості звільнених за власним бажанням працівників до облікової кількості персоналу. Кзаг. пл. – загальний коефіцієнт плинності кадрів, визначається відношенням коефіцієнта обігу по прийому до коефіцієнта обігу щодо звільнення та характеризує загальні умови кар'єрного зростання.

Аналіз табл. 2.11 показав, що на більшості розглянутих машинобудівних підприємствах (70 %) середньорічний коефіцієнт обігу по звільненню перевищує середньорічний коефіцієнт обігу по прийому. Найбільше значення зазначеного показника дорівнює 0,63 (ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"), найменше – 0,13 (ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок" та ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"). Середньорічна питома вага прийнятих на роботу працівників в обліковій кількості персоналу за період 2004 – 2010 рр. на розглянутих машинобудівних підприємствах склала 22,63 % і коливалась від 9,74 % (ВАТ "Харківський

електротехнічний завод "Трансв'язок") до 47,41 % (ТОВ підприємство "Владар"). Середньорічна питома вага звільнених за власним бажанням працівників в обліковій кількості персоналу за період, що досліджувався, склала 22,66 % і коливалась від 11,23 % (ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря") до 40,55 % (ТОВ підприємство "Владар"). При цьому середньорічна динаміка зазначених показників за період 2004 – 2010 рр. мала змінний характер. Загальний коефіцієнт плинності кадрів у середньому серед підприємств, що досліджувалися, складав 1,31 і коливався від 0,39 (ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря") до 4,27 (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"). Це свідчить про наявність у цілому сприятливих умов кар'єрного зростання персоналу на підприємстві.

Наступною, не менш важливою умовою кар'єрного зростання є рівень оплати праці, який виражається у фондах основної та додаткової заробітної плати підприємства, заохочувальних та компенсаційних виплат. Середньорічна питома вага зазначених показників та їх динаміка подана в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Середньорічна динаміка питокої ваги оплати праці працівників машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр.

(відсотки)

Підприємства*	Питома вага			Динаміка питокої ваги		
	ФОЗП**	ФДЗП***	ЗКВ****	ФОЗП	ФДЗП	ЗКВ
1	55,82	28,71	15,47	99,7	99,2	107,3
2	82,23	12,17	5,60	101,3	95,2	677,3
3	85,35	14,65	0	97,9	116,1	0
4	66,77	32,63	0,6	97,7	105,2	95,8
5	79,86	20,14	0	95,08	155,8	0
6	62,03	36,91	1,06	105,1	98,8	99,9
7	64,32	34,98	0,7	97,07	108,5	100,8
8	44,0	55,72	0,28	111,96	92,51	138,6
9	50,02	40,24	9,74	98,85	104,04	115,77
10	58,53	28,21	13,26	101,38	100,8	102,3

*1 – ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря". 2 – ВАТ "НВП Система". 3 – ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4 – ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок". 5 – ТОВ підприємство "Владар". 6 – ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром". 7 – ВАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод". 8 – ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9 – ЗАТ "Елокс". 10 – ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

**ФОЗП – фонд основної заробітної плати.

*** ФДЗП – фонд додаткової заробітної плати.

****ЗКВ – заохочувальні та компенсаційні виплати.

Слід звернути увагу на те, що згідно з чинним законом України "Про оплату праці" основна заробітна плата є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата є винагородою за працю понад устанавлених норм, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До заохочувальних та компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства, або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [101, с. 158].

Аналіз табл. 2.12 показав, що у середньому серед розглянутих машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр. питома вага фонду основної заробітної плати в фонді оплати праці штатних працівників складала 64,89 % і коливалась від 44 % (ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод") до 85,35 % (ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"). Середньорічна динаміка питомої ваги фонду основної заробітної плати в фонді оплати праці штатних працівників складала 100,6 % та мала змінний характер. Це свідчить у середньому про незначне зростання основної заробітної плати штатних працівників у фонді їх оплати. Коливався цей показник у середньому за період, що досліджувався, від 95,08 % на ТОВ підприємство "Владар" до 111,96 % на ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод".

Питома вага фонду додаткової заробітної плати в фонді оплати праці штатних працівників складала 30,43 % і коливалась від 12,17 % (ВАТ "НВП Система") до 55,72 % (ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод"). Середньорічна динаміка питомої ваги фонду додаткової заробітної плати в фонді оплати праці штатних працівників складала 107,6 % та мала змінний характер. Це свідчить про зростання основної заробітної плати штатних працівників у фонді їх оплати у середньому на 7,6 % за період 2004 – 2010 рр. Коливався цей показник у середньому за період, що досліджувався, від 92,51 % на ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод" до 155,8 % на ТОВ підприємство "Владар".

Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці штатних працівників у середньому складала 4,67 % і

коливалась від 0 % (ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ТОВ підприємство "Владар") до 15,47 % (ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"). Середньорічна динаміка питомої ваги заохочувальних та компенсаційних виплат у фонді оплати праці штатних працівників складала 143,7 % та носила змінний характер. Це свідчить у середньому про зростання компенсаційних та заохочувальних виплат у фонді оплати праці штатних працівників на аналізованих машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр. майже на 50 %. Коливався цей показник у середньому за період, що досліджувався від 0 % на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ТОВ підприємство "Владар") до 138,6 % на ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод".

Таким чином, аналіз однієї з найважливіших умов кар'єрного зростання – рівня оплати праці персоналу показав, що на багатьох підприємствах не існує сталого позитивного покращення умов оплати праці найманих працівників, що знижує їх мотивацію до ефективної реалізації свого трудового потенціалу. Але слід зазначити, що проаналізовані основні показники оплати праці не дають повного уявлення про умови оплати праці окремих працівників. Тому слід доповнити отримані результати аналізу даними щодо аналізу середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника, її співвідношення з прожитковим мінімумом для працездатної особи в Україні та мінімальною заробітною платою в країні (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Середньомісячна динаміка співвідношень мінімальних соціальних стандартів і гарантій та середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника на машинобудівних підприємствах за 2004 – 2010 рр.

Підприємства	Значення показників*					
	$Z_{\text{сер.міс}}$, грн	динаміка $Z_{\text{сер.міс}}$, %	$\frac{Z_{\text{сер.міс}}}{Z_{\text{ПУmin}}}$, %	динаміка $\frac{Z_{\text{сер.міс}}}{Z_{\text{ПУmin}}}$, %	$\frac{Z_{\text{сер.міс}}}{\text{ПРmin}}$, %	динаміка $\frac{Z_{\text{сер.міс}}}{\text{ПРmin}}$, %
1	2	3	4	5	6	7
1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря"	1222,33	125,9	299,86	105,33	228,7	114,43
2. ВАТ "НВП Система"	753,82	126,9	179,97	106,13	138,57	114,95

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	943,64	130,52	223,64	109,38	172,86	118,63
4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок"	962,93	124,58	235,75	103,79	179,73	112,71
5. ТОВ підприємство "Владар"	1128,55	145,58	264,30	121,81	205,99	132,36
6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром"	890,39	108,01	238,16	89,73	174,69	97,17
7. ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод"	726,39	121,61	181,76	102,14	136,89	110,19
8. ЗАТ "Харківський вагобудівний завод"	1260	136,03	302,22	111,29	233,43	122,17
9. ЗАТ "Елокс"	2677,27	121,61	677,01	102,41	508,37	110,75
10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"	4107,01	117,10	1042,61	97,37	783,10	106,09

*
 $ZP_{\text{сер. міс}}$ – середньомісячна заробітна плата штатного працівника; ZPU_{min} – мінімальна заробітна плата в Україні; PP_{min} – прожитковий мінімум (місячний) працездатної особи в Україні.

За даними табл. 2.13 можна відзначити, що за розглянутий період на досліджуваних підприємствах середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника складала 1 476,23 грн і коливалася від 726,39 грн (ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод") до 4 107,01 грн (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"). Середньорічна динаміка заробітної плати одного працівника мала позитивний характер та знаходилась у діапазоні від 108,01 % (ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром") до 145,58 % (ТОВ підприємство "Владар").

Співвідношення середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника з мінімальною заробітною платою в Україні у середньому за період 2004 – 2010 рр. складало 364,53 %.

Тобто середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника перевищувала мінімальну заробітну плату в Україні більше ніж у 3 рази, що з точки зору кар'єрного зростання, є позитивною умовою для реалізації трудового потенціалу працівника. Зазначений показник за період, що досліджувався коливався від 179,97 % (ВАТ "НВП Система") до 1 042,61 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"). Середньорічна динаміка цього показника у середньому за період 2004 – 2010 рр. на зазначених підприємствах складала 104,94 % і коливалася від 89,73 % (ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром") до 121,81 % (ТОВ підприємство "Владар").

Співвідношення середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника з прожитковим мінімумом (місячний) працездатної особи в Україні у середньому за період 2004 – 2010 рр. складало 276,23 % і коливалася від 136,89 % (ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод") до 783,10 % (ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус"). Це свідчить, що середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника серед досліджуваних машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр. перевищувала прожитковий мінімум (місячний) працездатної особи в Україні у середньому більше ніж у 2 рази, що, з точки зору умов кар'єрного зростання працівників є позитивним становищем. Середньорічна динаміка цього показника у середньому за період 2004 – 2010 рр. на зазначених підприємствах складала 113,94 % та в більшості випадків (90 % аналізованих підприємств) мала позитивний характер. Максимальне значення даного показника складало 132,36 % (ТОВ підприємство "Владар"), мінімальне – 97,17 % (ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром").

Таким чином, умови оплати праці, що характеризуються середньомісячною заробітною платою одного штатного працівника та співвідношення цього показника з мінімальною заробітною платою в Україні та прожитковим мінімумом (місячним) працездатної особи в Україні характеризуються як ті, що носили позитивний характер, з точки зору кар'єрного зростання працівників.

Узагальнюючі результати аналізу кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств Харківської області за період 2004 – 2010 рр. на основі дослідження якісних та кількісних характеристик

трудового потенціалу та умов кар'єрного зростання можна обґрунтувати загальні риси, що йому притаманні. До основних з них потрібно нарахувати такі:

скорочення облікової кількості штатних працівників, що означає, з точки зору кар'єрного зростання, зменшення потенційно-можливої кількості персоналу рухатися кар'єрними сходами;

нераціональна вікова структура персоналу, яка характеризується його старінням внаслідок відсутності можливостей його поповнення молодими кадрами;

аналіз персоналу за гендерною ознакою показав, що потенційно кар'єрно зростати, на розглянутих промислових підприємствах Харківської області за період з 2004 р. по 2010 р. мали переважно чоловіки;

раціональна освітня структура персоналу, яка характеризується високою питомою вагою персоналу з вищою освітою, що сприяє кар'єрному зростанню персоналу;

низька творча активність персоналу, яка характеризується практично відсутністю працівників, які мають науковий ступінь і звання, та винахідників і раціоналізаторів у структурі персоналу машинобудівних підприємств, що негативно позначається на кар'єрному зростанні персоналу;

низький рівень підготовки та перепідготовки кадрів, про що свідчить мала питома вага працівників, які підвищили свою кваліфікацію або отримали нові професії, що негативно відбивається на кар'єрному зростанні персоналу підприємства;

велика плінність кадрів на машинобудівних підприємствах, яка характеризує незадовільні умови кар'єрного зростання персоналу;

рівень оплати праці персоналу багатьох машинобудівних підприємств характеризувався як той, що не мав сталого позитивного покращення умов оплати праці найманих працівників, що знижує їх мотивацію до ефективної реалізації свого трудового потенціалу та кар'єрного зростання;

показники співвідношення основних мінімальних соціальних стандартів і гарантій та середньомісячної заробітної плати одного штатного працівника характеризувалися як ті, що мали позитивний характер.

2.3. Методичний підхід до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на кар'єрне зростання персоналу з урахуванням можливого виду кар'єри

Прагнення особистості до постійного підвищення професійного рівня, тобто самовдосконалення, більш повного використання свого трудового потенціалу, досягнення влади, лідерства в колективі є основою спонукальних мотивів і прагнень її до кар'єрного зростання. Сила бажання й величина можливості здійснення посадового просування персоналу підприємства залежить не тільки від самого індивіду, але й від існуючої системи кар'єрного зростання працівників на підприємстві. Залежно від того, який статус займає людина на підприємстві, якими мотивами керується у своєму професійному й особистому житті, які фактори й яким чином здійснюють вплив на його посадове просування, працівникові буде відзначатися певний вид кар'єри.

На кар'єрне зростання персоналу машинобудівних підприємств впливає перелік факторів, які було обґрунтовано в п. 1.3. Методи виміру кар'єрного зростання можна умовно розділити на дві групи: кількісні та якісні. На думку Хістона та Рахаржи [173] кількісний метод фокусується, переважно, на тому, щоб послідовно і точно передбачити розвиток кар'єри і отримати загальне уявлення про кар'єрне зростання працівника. Проте для детальнішого вивчення кар'єрного зростання та факторів, які можуть вплинути на нього, більшою мірою відзначають якісні методи [44; 60; 93; 98; 134; 143; 173]. На підставі того, що метою цього аналізу є побудова вирішального правила, яке дозволяє визначити схильність працівника до відповідного виду кар'єрного зростання та виявити закономірності співвідношення між факторами, які впливають на нього, ґрунтовним буде використання обох методів. Тому пропонується для виявлення факторів, які впливають на кар'єрне зростання працівників підприємства, використати соціологічне опитування, а саме анкетування, а для встановити закономірності співвідношення між ними та побудови вирішального правила – кластерний та дискримінантний аналіз відповідно. Методику проведення аналізу факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу, подано на рис. 2.12.

Одним із найбільш ефективних і доступних методів соціологічного дослідження, який дає найбільш об'єктивні результати, є анкетування.

Одна з найголовніших переваг анкетування перед іншими методами соціологічного дослідження полягає в тому, що при анкетуванні вплив інтерв'юера на респондента мінімальний, що підвищує об'єктивність, якість і надійність дослідження. У цьому випадку зазначений метод дає можливість досить детально виявити фактори та визначити міру їх впливу на кар'єрне зростання працівників.

Формування переліку факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу, та включення їх до анкети було здійснено на основі узагальнення точок зору авторів та вибору тих, що найчастіше зустрічаються в якості основних рушійних сил кар'єрного зростання працівників (див. табл. 1.1 п. 1.3).

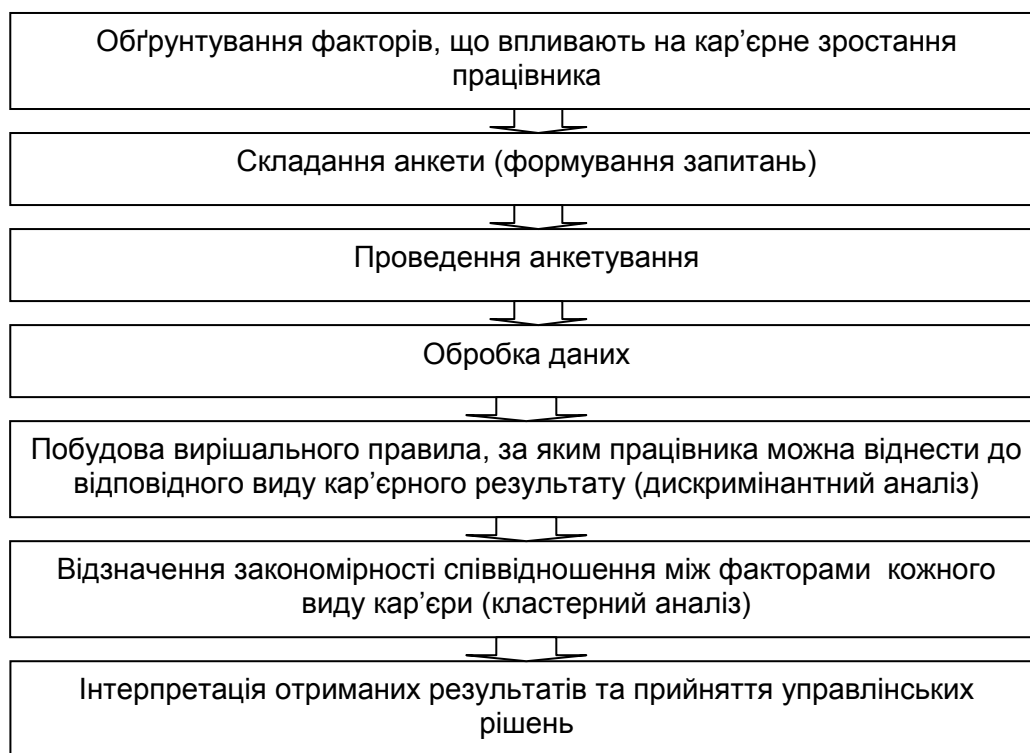


Рис. 2.12. Етапи проведення аналізу факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу

За базу дослідження обрано п'ять машинобудівних підприємств Харківської області, а саме: ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря", ВАТ "НВП Система", ВАТ "Харківський верстатобудівний завод", ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансзв'язок", ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". На кожному машинобудівному підприємстві було опитано по 30 працівників, з них 10 робочих, 10 службовців та 10 працівників адміністративно-управлінського складу.

В анкеті працівникам пропонувалося дати свою оцінку мірі впливу кожного фактора на кар'єрне зростання за 5-бальною шкалою. Зразок анкети, за якою проводилося опитування працівників, наведено в додатку Б.

Наступним етапом проведення аналізу факторів, що впливають на кар'єрне зростання робітників є обробка отриманих результатів. Аналіз анкетних даних здійснювалося за допомогою Microsoft Office Excel та пакета Statistica.

Найбільш цікавим, з точки зору аналізу кар'єрного зростання персоналу, є запитання анкети, яке відображає рух працівника кар'єрними сходами протягом останніх 15 років. Відповідь на це запитання дає можливість усіх опитаних розрізнити за кар'єрним результатом. Тобто на тих працівників, у яких упродовж трудової діяльності спостерігалось кар'єрне зростання; ті, які в більшості випадків просувалися вниз кар'єрними сходами (спад); ті, які всю трудову діяльність працювали на одній посаді без змін; ті, які просувалися горизонтально кар'єрним шляхом. Таке розділення дає можливість більш ґрунтовно дослідити співвідношення факторів, що впливають на кожний вид кар'єрного зростання працівників.

Побудову вирішального правила, за яким працівника можна зарахувати до відповідного блоку кар'єрного результату та передбачити його кар'єрний рух, пропонується зробити на основі дискримінантного аналізу. Це дасть можливість керівництву підприємства потенційно передбачити у працівника кар'єрний шлях та відзначити пріоритетні фактори кар'єрного зростання.

Дискримінантний аналіз є одним з методів багатовимірного статистичного аналізу, що відноситься до методів теорії розпізнавання образів [1; 12; 59]. Мета дискримінантного аналізу полягає в тому, щоб на підставі виміру різних характеристик (ознак, параметрів) об'єкта класифікувати його, тобто зарахувати до однієї з декількох груп (класів) оптимальним способом. Під оптимальним способом розуміється або мінімум математичного чекання втрат, або мінімум вірогідності неправильної класифікації [1, с. 339]. Найбільш відомими методами аналізу дискримінанта є два загальні методи: стандартний і покроковий (включення і виключення) [1; 13; 59; 72; 149].

Побудова дискримінантних функцій виконувалась методом покрокового включення, поетапно приймаючи до розрахунків різні комбінації факторів. У результаті була отримана модель зв'язку факторів, що найбільш істотно впливають на кар'єрне зростання працівника (табл. 2.14).

**Дискримінантні моделі потенційно можливого
виду кар'єри**

Дискримінантні моделі (вирішальне правило)	Можливий вид кар'єри
$Y^*_1 = 0,178x_1 + 0,237x_2 - 0,106x_3 + 0,187x_4 + 0,102x_5 - 0,392x_6 + 0,156x_7 - 0,025x_8 - 0,988$	Зростання
$Y^*_2 = 0,109x_1 + 0,517x_2 + 0,935x_3 - 0,113x_4 + 0,169x_5 + 0,435x_6 + 0,767x_7 - 0,747x_8 - 0,476$	Спад
$Y^*_3 = 1,078x_1 - 0,08x_2 + 0,465x_3 + 0,106x_4 - 1,02x_5 + 0,214x_6 + 0,534x_7 - 0,405x_8 - 0,668$	Горизонтальне переміщення
$Y^*_4 = -0,318x_1 + 0,299x_2 + 0,0006x_3 + 0,169x_4 + 0,028x_5 + 0,222x_6 - 0,099x_7 + 0,188x_8 - 0,858$	Без змін

*Y – можливий вид кар'єри персоналу; $x_1 - x_8$ – міра впливу факторів КЗ, де x_1 – "природні здібності"; x_2 – "рівень доходу"; x_3 – "родина"; x_4 – "рівень мінімальної заробітної платні"; x_5 – "рівень освіти"; x_6 – "середня тривалість життя"; x_7 – "зв'язки"; x_8 – "інноваційна культура".

Визначення можливого виду кар'єри кожного працівника відбувається на основі отриманих анкетних даних методом підстановки балів тих факторів, які увійшли до дискримінантних функцій. Відповідно, отримується чотири напрями кар'єрного руху працівника. Максимальне значення серед напрямів відповідає найбільш істотному можливому кар'єрному руху працівника.

Перевірка отриманої дискримінантної моделі відбувається за такими критеріями [13; 72; 149]:

1. F-критерій (Фішера) – індикатор значимості приближення.
2. Лямбда Уїлкса – якість дискримінації.
3. Квадрат відстані Махаланобіса та апостеріорна вірогідність – якість функції дискримінації.

Значення F-критерію (Фішера) для цієї дискримінантної моделі складає 24,40, що значно більше його нормативного значення (3,138). Така ситуація свідчить про значимість отриманого результату. Значення індикатора лямбда Уїлкса для моделі дорівнює 0,3945, що є близьким до нуля, відповідно свідчить про хорошу дискримінацію. Відстань Махаланобіса від точок (спостережень) до центру групи та апостеріорна вірогідність приналежності працівників до відповідної категорії наведена в табл. В.1 – В.2 додатка В. Випадок відноситься до тієї групи, до якої відстань Махаланобіса мінімальна [13, с. 172]. Об'єкт належить відпо-

відній групі з максимальною апостеріорною вірогідністю [13, с. 173]. Згідно з звідною класифікаційною матрицею (табл. 2.15) якість побудованої дискримінантної моделі досить висока і складає 82 %.

Таблиця 2.15

Звідна класифікаційна матриця

Вид кар'єри	Класифікаційна матриця				
	Рядки: класифікація, що спостерігається Стовпці: класифікація, що розрахована				
	Правильний відсоток класифікації	Зростання $p = 0,40940$	Спад $p = 0,1383$	Горизонтально $p = 0,2240$	Без змін $p = 0,45638$
Зростання	79,034	49	0	0	12
Спад	90,9727	0	10	0	1
Горизонтально	89,222	1	0	8	0
Без змін	81,117	12	0	1	55
Усього	82,078	62	10	9	68

Таким чином, за допомогою функції дискримінанта, яка була побудована, можна зарахувати працівника до того або іншого заданого класу, тобто кар'єрного виду. Вирішальне правило, яке було побудовано, може застосовуватися до кожного працівника, що є дуже зручно в практичному вживанні для виявлення схильності у працівника до того або іншого кар'єрного результату.

Визначення закономірності співвідношення між факторами кар'єрного зростання пропонується зробити за допомогою пакета Statistica 6. 0, а саме його модуля "Кластерний аналіз". Сутність кластерного аналізу полягає в тому, що він об'єднує різні процедури для проведення класифікацій [13, с. 187]. Отже, за допомогою кластерного аналізу можливо об'єднати фактори, які впливають на кар'єрне зростання у групи задля класифікації їх за схожістю згадування. На початку моделювання необхідно встановити основу мету аналізу, яку можна сформулювати таким чином: є n кількість працівників, думка яких стосовно кар'єрного зростання оцінюється за допомогою m факторів. Необхідно за результатами оцінки останнього віднести фактори, які впливають на кар'єрне зростання, до певного i -го кластера. Згідно з постановкою завдання ідентифікацію кластерів факторів кар'єрного зростання працівників необхідно здійснювати ієрархічним методом кластеризації. Послідовність дій класифікації факторів кар'єрного зростання персоналу подано на рис. 2.13.

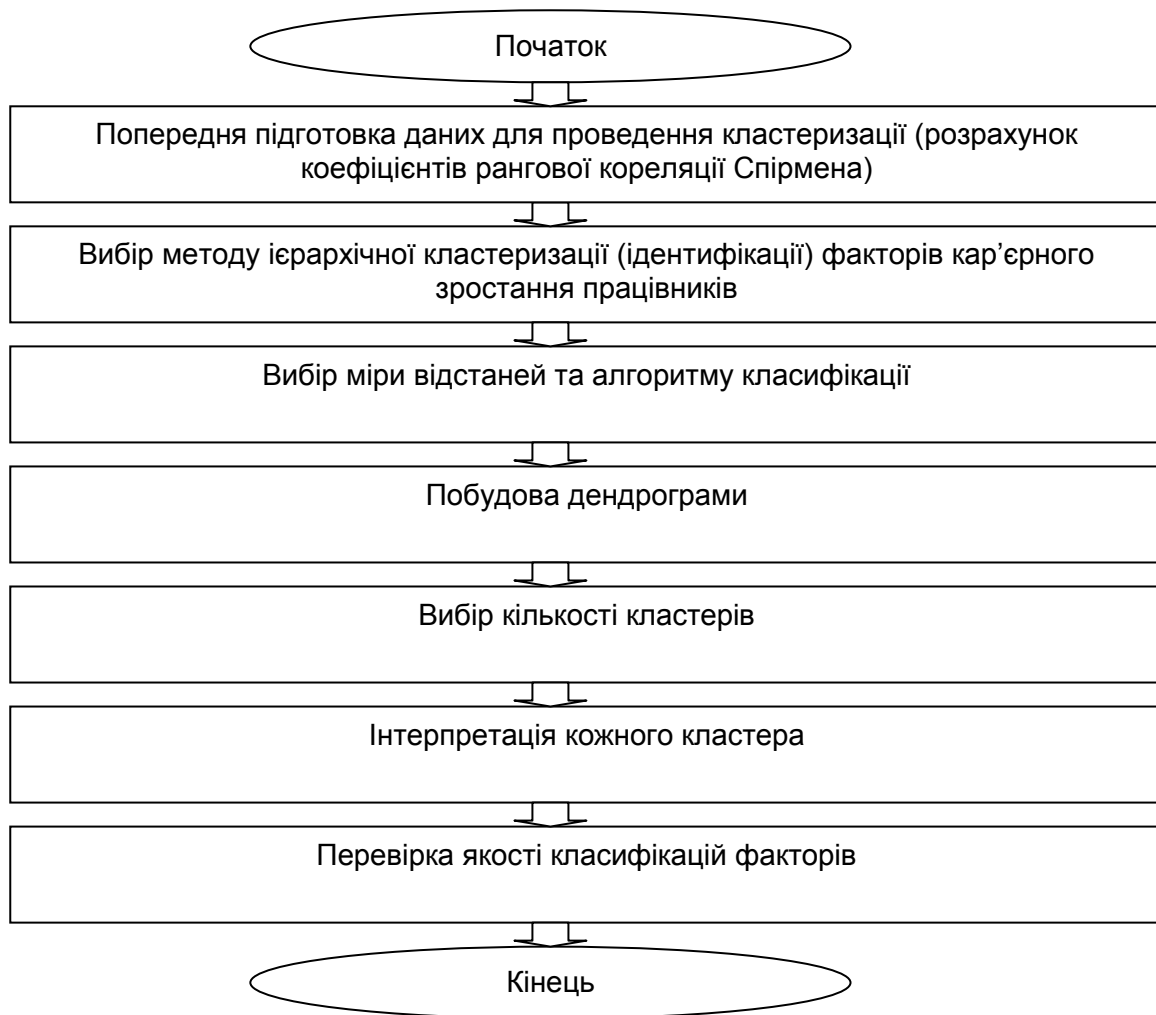


Рис. 2.13. Послідовність дій класифікації факторів КЗП

Першим кроком при визначенні співвідношення між факторами КЗП є попередня підготовка даних, а саме розрахунок коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена та формування матриці відстаней.

Другим кроком є вибір методу ієрархічної кластеризації. У цьому випадку необхідно використати агломеративний метод ієрархічної кластеризації. Це пов'язано, по-перше, з тим, що відповідно до поставленої мети повинно відбутися послідовне об'єднання кластерів, а не розбиття; по-друге, цей метод реалізовано в пакеті "Statistica 6.0".

На третьому етапі відбувається вибір міри відстаней (схожості) та алгоритму класифікації закономірності відношення респондентів до факторів кар'єрного зростання. У кластерному аналізі використовуються різні міри відстаней між об'єктами. У пакеті "Statistica 6.0" реалізовані такі міри: евклідова відстань, квадрат евклідової відстані, манхетенська відстань та метрика Чебишева. Порівняльна характеристика наведених

мір відстаней подана в табл. 2.16. У ряді досліджень [13; 59; 72; 149] в якості найкращої міри відстані рекомендується використовувати евклідову відстань.

Агломеративний метод ієрархічної кластеризації включає різні алгоритми класифікації. У пакеті "Statistica 6.0", який використовувався в цьому дослідженні, реалізуються такі алгоритми ієрархічної кластеризації: метод одиночного зв'язку, метод повного зв'язку, не зважений метод середнього зв'язку, зважений метод середнього зв'язку, незважений центроїдний метод, зважений центроїдний метод та метод Уорда.

Відповідно до досліджень І. Манделя [59, с. 52] найбільш якісними алгоритмами класифікації є метод Уорда, метод повного зв'язку та метод середнього зв'язку. Після кластеризації факторів кар'єрного зростання працівників вищезгаданими методами на основі якісного аналізу було виявлено, що найбільш доцільно використати метод повного зв'язку. Кластеризація цим методом проводиться за такою формулою:

$$d_{us} = \alpha_p d_{ps} + \alpha_q d_{qs} + \beta d_{pq} + v |d_{ps} - d_{qs}|, \quad (2.1)$$

де d_{ps} , d_{qs} , d_{pq} – відстані між відповідними кластерами;

α_p , α_q , β , v – параметри, що враховують особливості конкретного алгоритму даних ($\alpha_p = \alpha_q = \frac{1}{2}$, $\beta = 0$, $v = -\frac{1}{2}$ – відстань/схожість).

Наступним кроком є побудова дендрограми ієрархічної агломеративної кластеризації факторів кар'єрного зростання працівників.

При виборі кількості кластерів на основі дендрограми необхідно керуватися такими неформальними вимогами [1; 13; 149]:

усередині кластера фактори мають бути тісно пов'язані між собою;

фактори різних кластерів повинні не пов'язаними між собою;

за інших рівних умов розподіл факторів за групами має бути рівномірним;

найбільш оптимальним для інтерпретації є розподіл факторів на чотири групи.

**Порівняльна характеристика основних мір відстаней (схожість), що використовуються
в кластерному аналізі**

Міра відстані (схожості)	Формула розрахунку	Особливості вживання	Переваги	Недоліки
Евклідова відстань	$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2}$ <p>де d_{ij} – відстань між i-м та j-м об'єктами; x_{ik} та x_{jk} – значення k-ї змінної відповідно у i-го та j-го об'єктів</p>	<p>Розраховується за початковими даними, а не за стандартизованими.</p> <p>Використання виправдано в таких випадках:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спостереження беруться з генеральних сукупностей, що мають багатовимірний нормальний розподіл. 2. Компоненти вектора спостережень однорідні за фізичним сенсом і однаково важливі для кластеризації. 3. Простір ознак збігається з геометричним простором. <p>Краще всього об'єднує об'єкти у кулясті скупчення, які типові для слабкорельюваних сукупностей</p>	<p>Відстань між двома об'єктами не змінюється при введенні в аналіз нового об'єкта.</p> <p>Відповідає інтуїтивному уявленню про близькість.</p> <p>Вдало вписується своєю квадратичною формою в традиційно статистичні конструкції.</p> <p>Реалізовано в пакеті "Statistica 6.0"</p>	<p>На відстані можуть сильно впливати відмінності між вісями, по координатах яких обчислюються ці відстані</p>
Квадрат евклідової відстані	$d_{ij} = \sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2$	<p>Використовується для додання більшої ваги віддаленішим один від одного об'єктам</p>		
Манхетенська відстань	$d_{ij} = \sum_{k=1}^m x_{ik} - x_{jk} $	<p>Використовується як міра відмінності об'єктів, що задаються дихотомічними ознаками. Краще всього об'єднує плоскі кластери, розташовані на гіперплощині, особливо якщо вони ортогональні координатним вісям</p>	<p>Зменшує вплив окремих великих різниць (викидів).</p> <p>Змістовна визначеність міри схожості.</p> <p>Реалізовано в пакеті "Statistica 6.0"</p>	
Метрика Чебишева	$d_{ij} = \max x_{ik} - x_{jk} $	<p>Використовується при необхідності визначити два об'єкти як "відмінність", якщо вони різняться по якій-небудь одній координаті</p>	<p>Реалізовано в пакеті "Statistica 6.0"</p>	

В якості критерію оцінки факторів кар'єрного зростання пропонується обрати досягнутий рівень кар'єрного зростання працівників, що обумовлює за результатами проведеного соціологічного опитування необхідність розбиття отриманих результатів на такі групи видів кар'єри: "зростання", "спад", "горизонтальне переміщення" та "без змін". На рис. 2.14 – 2.17 подано побудовані дендрограми ієрархічної агломеративної кластеризації факторів кар'єрного зростання працівників за групами.

Відповідно до зазначених вимог та на основі побудованих дендрограм були отримані такі результати ієрархічної агломеративної кластеризації факторів кар'єрного зростання працівників (табл. 2.17 – 2.20).

Таблиця 2.17

Розподіл факторів кар'єрного зростання працівників на кластери групи "зростання"

1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер	4-й кластер
Природні здібності	Везіння	Соціальне походження	Національний менталітет
Інноваційна культура	Зв'язки	Стаж роботи	Середня тривалість життя
Професіоналізм	Культура людини	Рівень мінімальної заробітної платні	Ситуація на ринку праці
Система мотивації	Рівень доходу	Корпоративна культура	Політична ситуація в країні
Рівень освіти	–	Родина	–

В економічній науковій літературі саме з вертикальним видом кар'єри часто пов'язують кар'єрне зростання, тому що в цьому випадку кар'єрне просування найбільш зримає: співробітник піднімається на більш високий ступінь структурної ієрархії по вертикальній шкалі. У даному випадку вертикальне переміщення відображає персонал, який потрапив до групи "зростання", тому серед зазначених видів кар'єри еталоном є саме ця група.

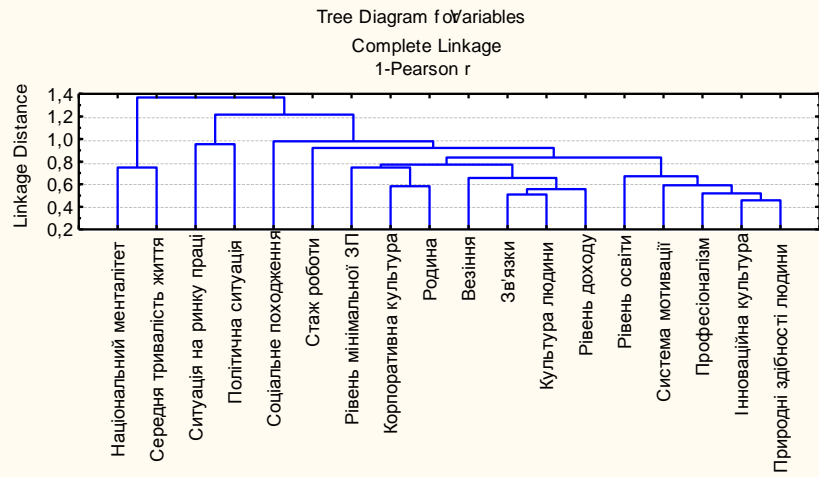


Рис. 2.14. Дендрограма ієрархічної агломеративної кластеризації факторів КЗП групи «зростання»

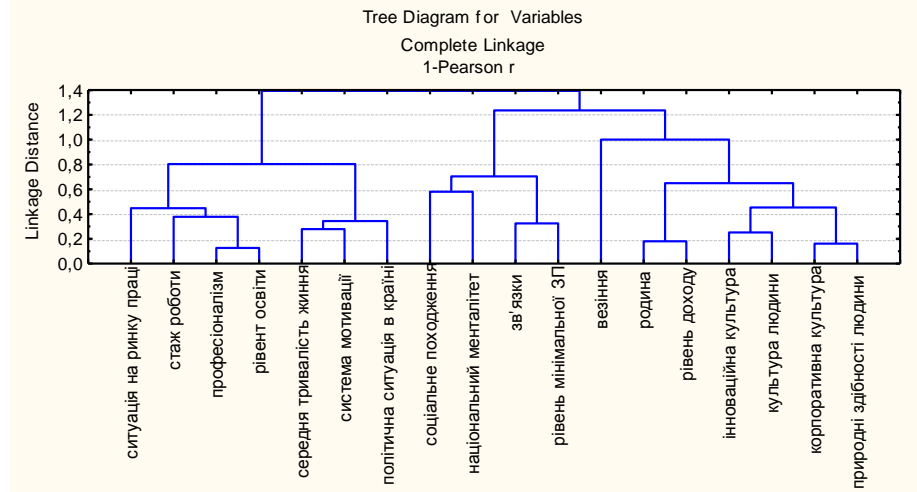


Рис. 2.15. Дендрограма ієрархічної агломеративної кластеризації факторів КЗП групи «спад»

87

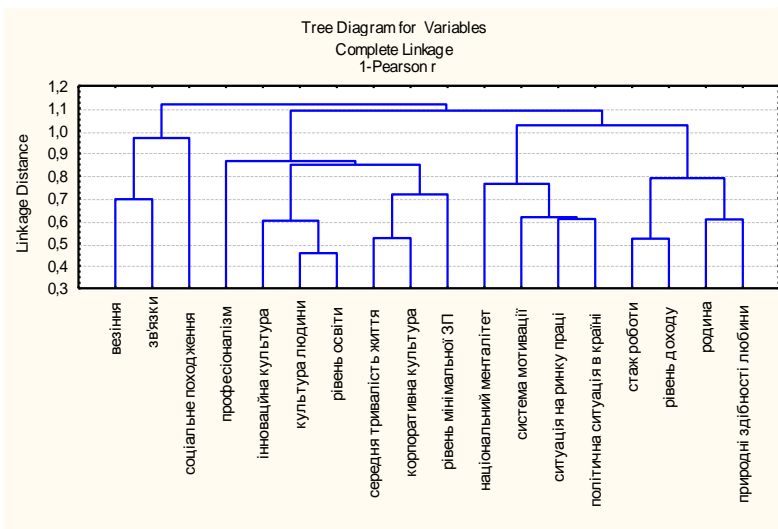


Рис. 2.16. Дендрограма ієрархічної агломеративної кластеризації факторів КЗП групи «горизонтальне переміщення»

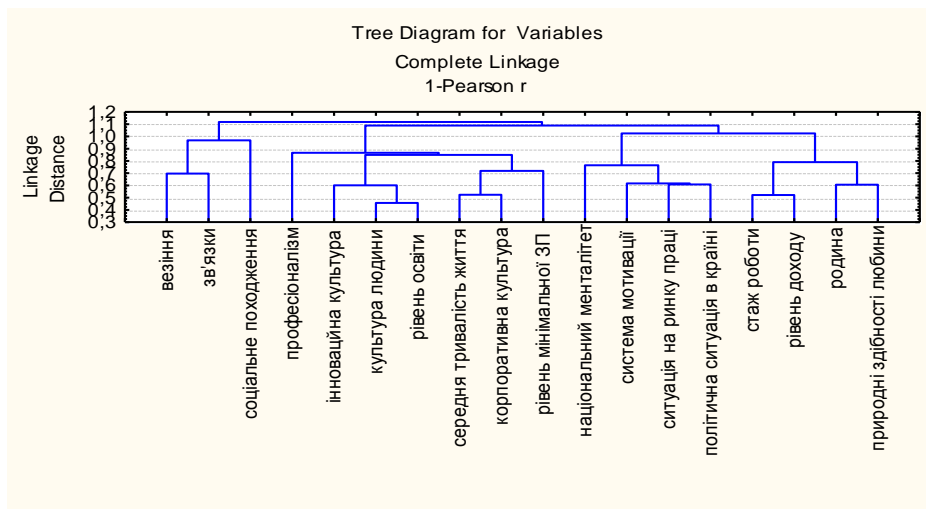


Рис. 2.17. Дендрограма ієрархічної агломеративної кластеризації факторів КЗП групи «без змін»

Таблиця 2.18

Розподіл факторів кар'єрного зростання працівників на кластери групи "спад"

1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер	4-й кластер
Інноваційна культура	Середня тривалість життя	Зв'язки	Везіння
Культура людини	Стаж роботи	Рівень мінімальної заробітної платні	Соціальне походження
Професіоналізм	Ситуація на ринку праці	Родина	Національний менталітет
Рівень освіти	Система мотивації	Рівень доходу	Корпоративна культура
Природні здібності	Політична ситуація в країні	–	–

Таблиця 2.19

Розподіл факторів кар'єрного зростання працівників на кластери групи "горизонтальне переміщення"

1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер
Везіння	Інноваційна культура	Середня тривалість життя
Культура людини	Ситуація на ринку праці	Соціальне походження
Зв'язки	Рівень мінімальної заробітної платні	Національний менталітет
Рівень доходу	Корпоративна культура	Політична ситуація в країні
Природні здібності	Професіоналізм	Стаж роботи
–	Система мотивації	Рівень освіти
–	–	Родина

На підставі вищенаведеного ґрунтовним буде визначити, за рахунок яких факторів можливий перехід працівника з груп "спад", "горизонтальне переміщення" та "без змін" до групи "зростання".

Таблиця 2.20

Розподіл факторів кар'єрного зростання працівників на кластери групи "без змін"

1-й кластер	2-й кластер	3-й кластер	4-й кластер
1	2	3	4
Родина	Професіоналізм	Зв'язки	Національний менталітет

Закінчення табл. 2.20

1	2	3	4
Культура людини	Стаж роботи	Рівень мінімальної заробітної платні	Соціальне походження
Рівень доходу	Везіння	Корпоративна культура	Середня тривалість життя
Природні здібності	Інноваційна культура	Система мотивації	Ситуація на ринку праці
–	Рівень освіти	–	Політична ситуація в країні

Отримана класифікація факторів КЗ за видами дає можливість провести додаткове дослідження на основі порівняння складу кластерів кожної групи між собою. Фактори, які потрапили до одного кластеру знаходяться в найбільш тісному взаємозв'язку між собою, а ті, які потрапили до різних кластерів – мають слабкий зв'язок. Проведений кореляційний аналіз факторів кар'єрного зростання кожної групи підтверджує гіпотезу про зв'язок факторів, яку було зазначено (табл. В.3 – В.6 додатка В). Тому схожість класифікацій факторів різних видів КЗ відображає не впливовість цих факторів, тобто вони не відіграють ґрунтового кар'єрного зростання персоналу за видами кар'єрного переміщення. Таким чином, у табл. 2.21 подано порівняльну характеристику складу кластерів за видами кар'єри.

Таблиця 2.21

Порівняльна характеристика складу кластерів за видами кар'єри

Групи КЗП			
"зростання"	"спад"	"горизонтальне переміщення"	"без змін"
1-5-8-13-18	1-8-13-14-18	1-2-14-16-17	1-2-3-14
2-14-16-17	4-5-9-10-11	5-6-7-9-13-18	8-10-13-17-18
3-6-7-10-15	2-3-6-16	3-4-8-10-11-12-15	5-6-7-16
4-9-11-12	7-12-15-17		4-9-11-12-15

Примітка: 1 – природні здібності людини; 2 – рівень доходу; 3 – родина; 4 – політична ситуація в країні; 5 – система мотивації; 6 – рівень мінімальної заробітної плати; 7 – корпоративна культура; 8 – рівень освіти; 9 – ситуація на ринку праці; 10 – стаж роботи; 11 – середня тривалість життя; 12 – національний менталітет; 13 – професіоналізм; 14 – культура людини; 15 – соціальне походження; 16 – зв'язки; 17 – везіння; 18 – інноваційна культура.

На основі порівняння складу кластерів кожного виду КЗ з наповнення кластерів групи "зростання" можна відзначити, за рахунок яких факторів можливе вертикальне кар'єрне зростання кожного працівника підприємства (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Фактори, за рахунок яких можливе вертикальне КЗ персоналу

"Спад" → "Зростання"	"Горизонтальне переміщення" → "Зростання"	"Без змін" → "Зростання"
система мотивації	природні здібності, інноваційна культура, рівень освіти	природні здібності, система мотивації
везіння, культура людини		везіння, зв'язки
стаж роботи	ситуація на ринку праці	родина, стаж роботи, соціальне походження
середня тривалість життя, національний менталітет		середня тривалість життя

Отже, для працівників, які більшою мірою схильні до спаду по кар'єрному шляху, керівництво повинно приділити увагу таким факторам, як система мотивації, везіння, культура людини, стаж роботи, середня тривалість життя та національний менталітет. Але, на підставі того, що на суб'єктивні фактори підприємство майже не спроможне вплинути, найбільш ґрунтовно буде змінити систему мотивації персоналу.

Для працівників, які більшою мірою схильні до горизонтального переміщення, першочерговим завданням підприємства, з точки зору можливості їх вертикального зростання, є зміна таких факторів: природні здібності, інноваційна культура, рівень освіти, ситуація на ринку праці. Але, зважаючи на те, що не всі фактори КЗ керівництво спроможне покращити, першим кроком є підвищення рівня освіти цих працівників.

У працівників, які здатні до кар'єри без змін, побудова кар'єрного зростання відбудеться за рахунок зміни таких факторів, як природні здібності, система мотивації, везіння, зв'язки, родина, стаж роботи, соціальне походження, середня тривалість життя. На основі того, що суб'єктивні фактори КЗ керівництво не спроможне змінити, необхідно

буде покращити систему мотивації персоналу, що дасть можливість наблизити персонал до вертикального кар'єрного зростання. Слід вказати, що найбільше потребують змін фактори КЗ для персоналу, який не схильний до кар'єрного руху (тобто без змін на кар'єрному шляху), що пояснює складність переходу цих працівників до вертикальної побудови кар'єри. Таким чином, виходячи із зазначеного, можна запропонувати схему прийняття управлінських рішень щодо КЗП, яка подана на рис. 2.18.

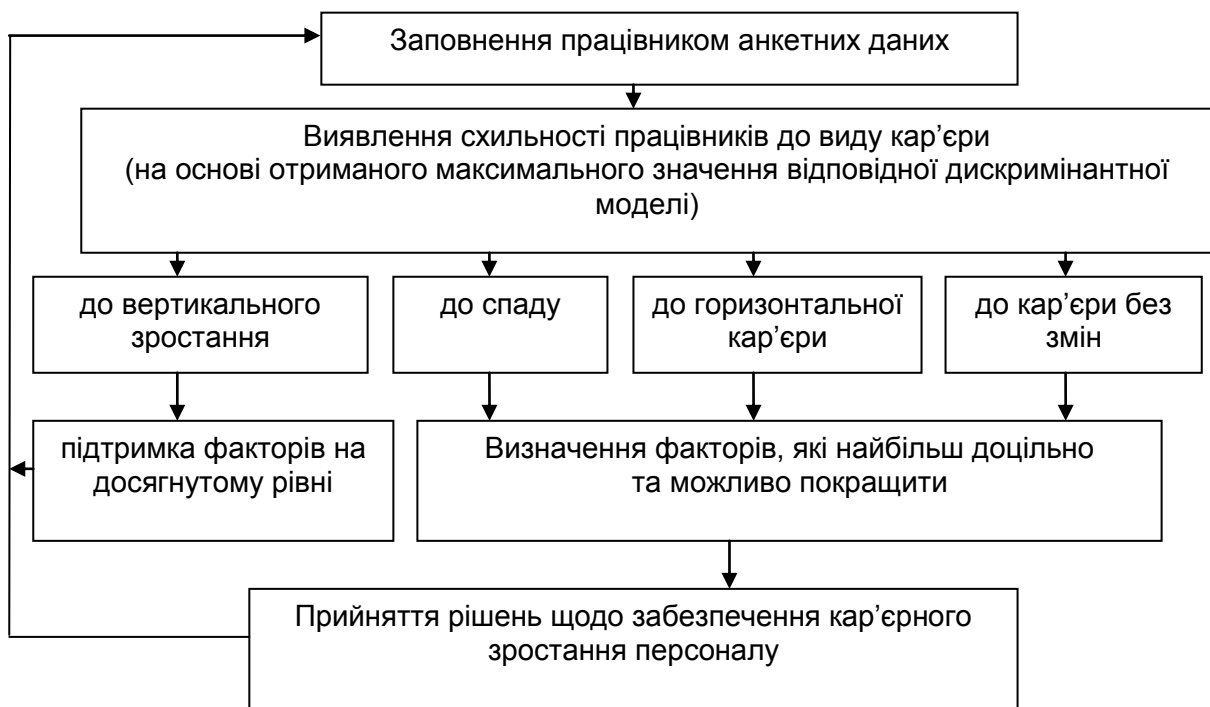


Рис. 2.18. Схема прийняття управлінських рішень щодо КЗП

Проведений аналіз факторів кар'єрного зростання працівників машинобудівних підприємств за розробленим методичним підходом дозволяє зробити висновок про його практичну значущість і доцільність запровадження в управлінську діяльність керівників на промислових підприємствах.

Розділ 3

Удосконалення методичних основ управління кар'єрним зростанням персоналу

3.1. Методичні положення щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу

Ефективному використанню трудових ресурсів у сучасних ринкових умовах керівництво повинно приділяти особливу увагу, оскільки саме персонал як основний фактор виробництва визначає результативність діяльності підприємства. Забезпечення процесу створення умов, які можуть вплинути на поведінку та зацікавленість його до активної, сумлінної праці, обумовлює зростання продуктивності праці, її якість, а також формування стабільного виробничого колективу, що виявляє свою прихильність і відданість підприємства, на якому працює [164]. Створення взаємовигідних умов праці – одне з найголовніших завдань керівництва підприємства. Баланс таких відношень може бути виражено у кар'єрному зростанні персоналу.

На рівні підприємства кар'єрне зростання персоналу знаходить своє відображення у змінних показниках, які характеризують трудовий потенціал у цілому та кар'єрне зростання зокрема. Параметри, що визначають кар'єрне зростання персоналу, змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тому для його оцінювання необхідно здійснювати комплекс заходів щодо його вимірювання. Базуючись на дослідженнях щодо узагальнення методів оцінки трудового потенціалу, викладених у роботах Пономаренка В. С. [99; 142], Гриньової В. М. [23; 24] та Новікової М. М. [85], були сформовані методичні положення щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу, які передбачають поетапну реалізацію (рис. 3.1).

На першому етапі необхідно визначитися з головною метою, яка полягає в необхідності встановлення рівня кар'єрного зростання персоналу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Слід зауважити, що хоча у кар'єрному просуванні зацікавлений і персонал, і підприємство, ініціатором повинно виступати підприємство як носій

кар'єрного простору, без якого розвиток персоналу так і залишиться просто розвитком, не виявившись у зовнішньому русі та не знайшовши тим самим якості кар'єри.

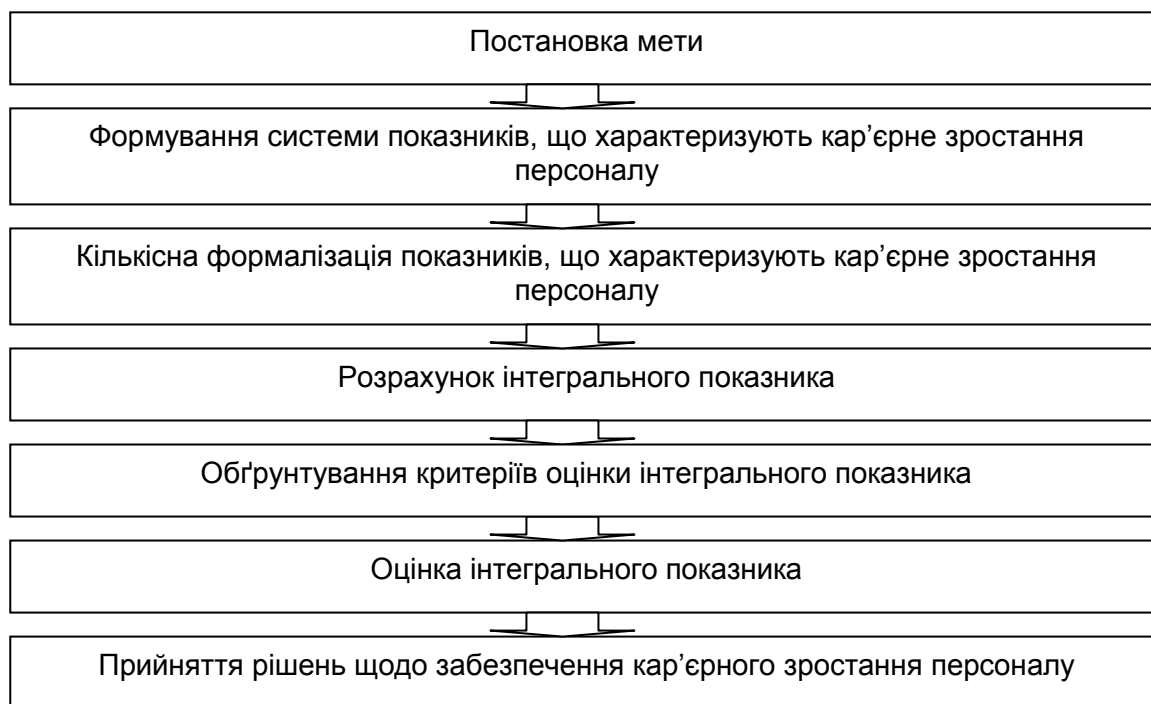


Рис. 3.1. **Етапи оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу**

Безумовно, без бажання і готовності працівника кар'єри теж не досягти, але проте створити мотивацію до кар'єрного зростання набагато простіше, ніж кар'єрний простір. Оптимізація кар'єрного зростання персоналу дозволяє найкращим способом досягти запланованих цілей функціонування підприємства за рахунок кар'єрного розвитку персоналу.

Другий етап передбачає формування системи показників, які характеризують кар'єрне зростання персоналу. Показники повинні забезпечити можливість формалізувати кар'єрне зростання персоналу з метою розрахунку інтегрального показника – кар'єрного зростання персоналу. Виходячи з того, що кар'єрне зростання персоналу промислового підприємства поєднує в собі трудовий потенціал працівників цього підприємства та умови його побудови (рис. 2.8), можна сформулювати систему показників, яка характеризує процес, що досліджувався (рис. 3.2 і табл. 3.1).

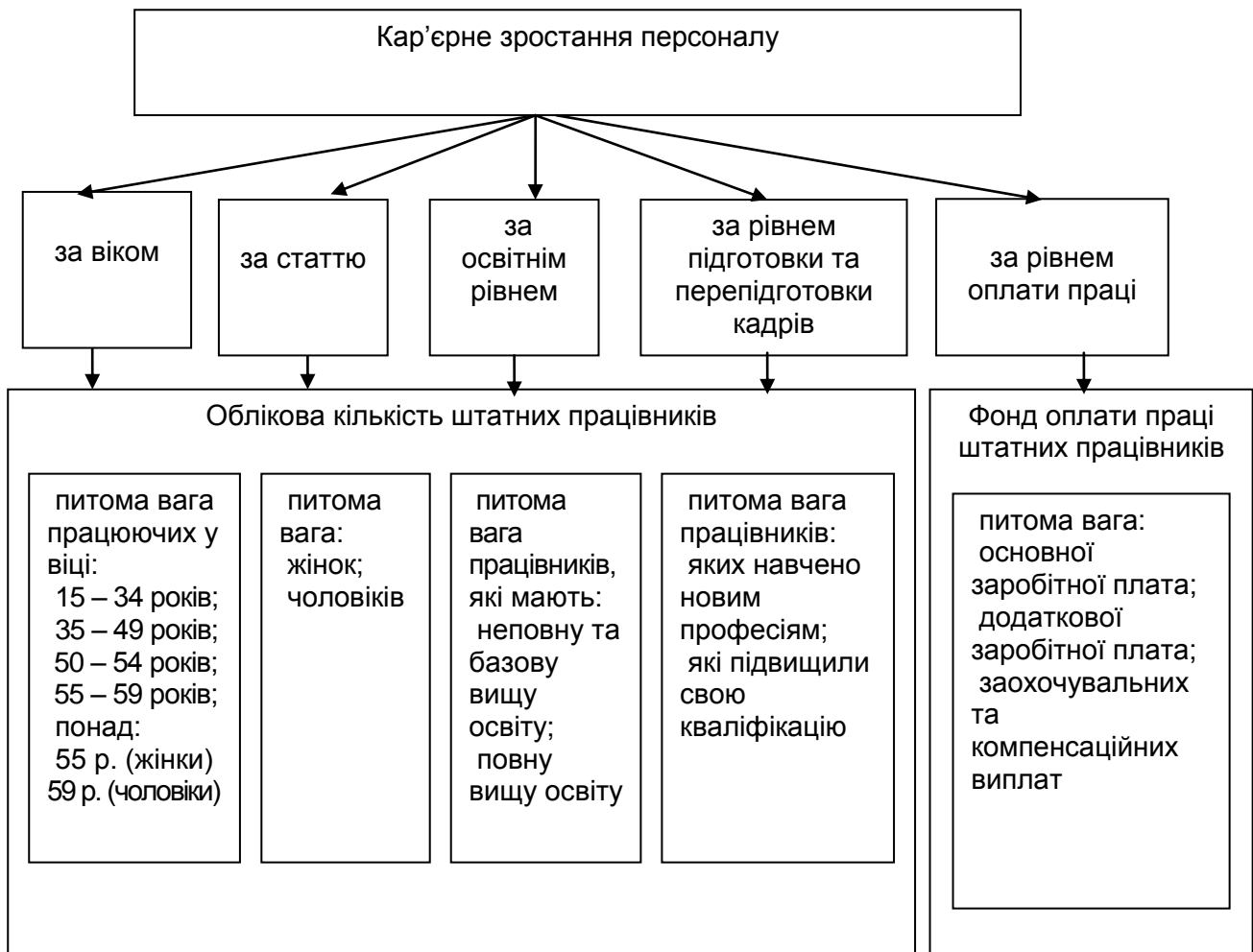


Рис. 3.2. Система показників, яка характеризує кар'єрне зростання персоналу підприємства

Слід зазначити, що дані діючих форм статистичної звітності машинобудівних підприємств не дають можливості простежити повною мірою вікову структура персоналу (п. 2.2). Тому для визначення рівня кар'єрного зростання персоналу буде ґрунтовним розрахувати та доповнити категорію персоналу, яка відображає кількість працюючих у віці 35 – 49 років.

На третьому етапі оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу необхідно кількісно формалізувати кожен показник, який характеризує процес, що досліджувався. В табл. 3.1 наведено часткові показники кар'єрного зростання та можливі джерела отримання інформації, необхідної для розрахунку інтегрального показника.

Четвертим етапом оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу підприємства передбачається розрахунок інтегрального показника – кар'єрного зростання персоналу.

Таблиця 3.1

Часткові показники кар'єрного зростання персоналу

№ з/п	Показник*	Джерело інформації**	X_i	Узагальнюючий показник	Ум. позн
1	Питома вага працюючих у віці 15 – 34 років	Форма № 6 ПВ	X_1	Узагальнюючий показник за віковою ознакою	$I_{\text{вік}}$
2	Питома вага працюючих у віці 35 – 49 років	Розрахункове значення***	X_2		
3	Питома вага працюючих у віці 50 – 54 років	Форма № 6 ПВ	X_3		
4	Питома вага працюючих у віці 55 – 59 років		X_4		
5	Питома вага працюючих пенсійного віку		X_5		
6	Питома вага жінок	Форма № 6 ПВ	X_6	Узагальнюючий показник за статевою ознакою	$I_{\text{ст}}$
7	Питома вага чоловіків		X_7		
8	Питома вага працівників, які мають неповну та базову вищу освіту	Форма № 6 ПВ	X_8	Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	$I_{\text{ос}}$
19	Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту		X_9		
10	Питома вага працівників, які навчені новим професіям	Форма № 6 ПВ	X_{10}	Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	$I_{\text{пп}}$
11	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію		X_{11}		
12	Питома вага основної заробітної плата	Форма № 1 - ПВ - кв	X_{12}	Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	$I_{\text{оп}}$
13	Питома вага додаткової заробітної плата		X_{13}		
14	Питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат		X_{14}		

*Питома вага 1 – 11 показників була розрахована як відношення кількості цього показника до облікової кількості штатного персоналу підприємства; питома вага 12 – 14 показників була розрахована, як відношення кількості даного показника до фонду оплати праці штатних працівників.

** Форма № 6 ПВ – "Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання"; Форма № 1-ПВ – кв. – "Звіт з праці".

*** $\omega_{35-49p} = 100 - (\omega_{15-34} + \omega_{50-54} + \omega_{55-59} + \omega_n)$, де ω_{15-34} – питома вага персоналу у віці 15 – 34 рр.; ω_{50-54} – питома вага персоналу у віці 50 – 54 років; ω_{55-59} – питома вага персоналу у віці 55 – 59 років; ω_n – питома вага персоналу у пенсійному віці.

Однією з основних методичних проблем комплексної оцінки є вибір аналітичного методу кількісного вимірювання його величини [20; 57; 58]. У цьому дослідженні було використано метод побудови інтегрального показника, який полягає в тому, що часткові показники кар'єрного зростання персоналу зводяться до узагальнюючих показників, а потім – до єдиного комплексного. У порівняльному багатовимірному аналізі широко використовується показник рівня розвитку, який становить інтегральну величину "рівнодіючу" всіх ознак і дає можливість зіставити об'єкти, що мають велику кількість ознак [36, с. 100].

До методів порівняльної комплексної оцінки належать такі: підсумовування значень усіх показників, суми місць, балів, відстаней, таксономічний та ін. [150, с. 53–56]. У цьому дослідженні для вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу підприємства доцільно використати математичний метод побудови показника розвитку (таксономічного), який дозволяє звести сукупність ознак аналізованого явища до однієї синтетичної ознаки. Сутність методу розрахунків показника розвитку полягає у визначенні відстаней між точками, що характеризують кар'єрне зростання персоналу з еталоном розвитку. Тобто він дає можливість отримати узагальнюючу характеристику досягнутому кар'єрному зростанню персоналу відносно його еталонового рівня [36; 57; 58; 150]. До переваг цього методу належить тісний взаємозв'язок принципів оцінювання, а саме: адекватність та простота. Цей метод не потребує попереднього виділення підмножини ознак, які сильно корелюють між собою, та не призводить таким чином до виділення декількох факторів, що не корелюють між собою [89, с. 161].

Сформувавши підсистеми показників, які характеризують кар'єрне зростання персоналу, необхідно сформувати еталон. Формування та обґрунтування еталонних значень є найважливішим етапом всієї процедури обчислення. Залежно від цілей моделювання технологія побудови таксономічного показника розвитку дозволяє використовувати різні методи формування еталона, до якого розраховують відстані [57]. При формуванні еталонних значень можна використовувати декілька методів: експертних оцінок; визначення в системі показників стимуляторів та дестимуляторів; за критерієм min-max та ін. [19; 89; 99; 100]. Учені-економісти вважають, що вдосконалення методів кількісної оцінки

досягнутого рівня повинно здійснюватися на нормативній основі, тобто шляхом співставлення фактичного рівня з еталонним, який повинен бути гнучким, урахувати подальші завдання розвитку підприємства та фактори зовнішнього середовища [25].

У цьому випадку визначення еталонів окремих показників було здійснено як за критерієм "min-max" (тобто для показника в якості еталона обирається максимальне його значення, якщо показник є стимулятором, або мінімальне – якщо показник є дестимулятором), так і на основі загальних нормативних значень, що були сформовані в результаті логічного аналізу, за допомогою якого встановлено бажаний рівень значень показників щодо кар'єрного зростання персоналу. Алгоритм проведення комплексного вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств подано на рис. 3.3. Технологія вимірювання була реалізована за даними машинобудівних підприємств Харківської області (табл. Д.1, додаток Д).

Значення узагальнюючих показників усіх складових інтегрального показника (кар'єрного зростання персоналу) на зазначених машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр. подані в табл. 3.2. (I_i приймають своє значення в діапазоні: $0 \leq I \leq 1$).

Розрахунок інтегрального показника – кар'єрного зростання може бути здійснено на основі середньозваженого показника за такою формулою:

$$I_{пкз} = \sum_{i=1}^5 (\omega_i \cdot I_i) = \sum_{i=1}^5 (\omega_1 \cdot I_{в\text{ік}} + \omega_2 \cdot I_{ст} + \omega_3 \cdot I_{осв} + \omega_4 \cdot I_{пп} + \omega_5 \cdot I_{оп}), \quad (3.1)$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5$ – питома вага показників ($\sum \omega_i = 1$).

На підставі того, що показники є рівнозначними, тобто мають (або не мають) рівні переваги, то ваги розраховуються за такою формулою:

$$\omega_i = 1 / N. \quad (3.2)$$

Отже, $\omega_i = 0,2$.

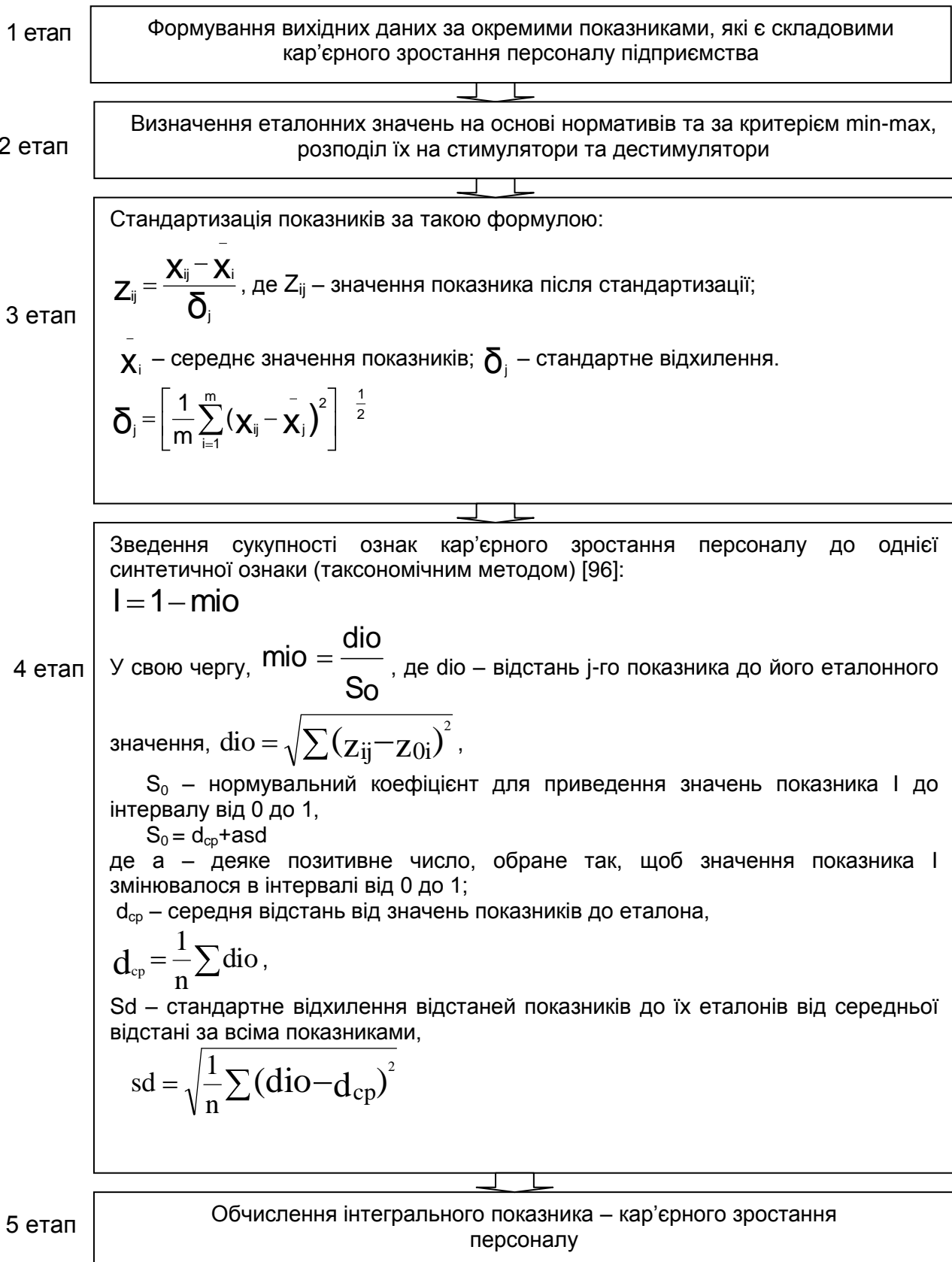


Рис. 3.3. Алгоритм проведення комплексного вимірювання кар'єрного зростання персоналу

**Значення узагальнюючих показників складових КЗП
на машинобудівних підприємствах за період 2004 – 2010 рр.**

Підприємства*	Значення показника за роками						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7	8
Івік							
1	0,405	0,463	0,262	0,281	0,284	0,216	0,154
2	0,484	0,420	0,356	0,354	0,134	0,272	0,246
3	0,300	0,450	0,332	0,206	0,181	0,170	0,326
4	0,200	0,379	0,307	0,217	0,216	0,142	0,160
5	0,313	0,125	0,361	0,484	0,280	0,343	0,244
6	0,231	0,471	0,432	0,319	0,275	0,503	0,185
7	0,128	0,054	0,090	0,105	0,137	0,148	0,191
8	0,518	0,358	0,254	0,312	0,454	0,191	0,234
9	0,436	0,471	0,325	0,445	0,377	0,152	0,206
10	0,256	0,229	0,122	0,162	0,342	0,186	0,333
Іст							
1	0,302	0,129	0,302	0,449	0,465	0,375	0,253
2	0,569	0,750	0,340	0,329	0,318	0,409	0,389
3	0,658	0,549	0,990	0,549	0,799	0,741	0,250
4	0,421	0,331	0,228	0,197	0,159	0,202	0,234
5	0,232	0,087	0,272	0,384	0,333	0,324	0,239
6	0,206	0,219	0,298	0,302	0,211	0,196	0,470
7	0,429	0,162	0,244	0,328	0,366	0,523	0,495
8	0,540	0,527	0,59	0,226	0,214	0,429	0,399
9	0,067	0,152	0,185	0,210	0,276	0,258	0,215
10	0,148	0,179	0,173	0,235	0,355	0,370	0,260
Іосв							
1	0,448	0,135	0,404	0,408	0,509	0,369	0,237
2	0,501	0,449	0,348	0,560	0,722	0,771	1
3	0,314	0,758	0,702	0,605	0,537	0,382	0,943
4	0,620	0,698	0,679	0,672	0,783	0,231	0,335
5	0,223	0,186	0,319	0,097	0,331	0,319	0,346
6	0,185	0,740	0,827	0,825	1	0,642	0,791
7	0,416	0,215	0,394	0,466	0,498	0,629	0,231
8	0,256	0,554	0,667	0,682	0,270	0,606	0,709
9	0,370	0,205	0,254	0,162	0,148	0,168	0,193
10	0,559	0,239	0,636	0,722	0,590	0,636	1
Іпп							
1	0,300	0,416	0,415	0,482	0,457	0,227	0,717

Закінчення табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
2	0	0	0	0	0	0	0
3	0,466	0,428	0,282	0,449	0,206	0,183	0,283
4	0,915	0,844	0,425	0,454	0,638	0,444	0,412
5	0,475	1	0,475	0,475	0,475	0,475	0,475
6	0,489	0,333	0,455	0,306	0,304	0,298	0,126
7	0,756	0,902	0,541	0,603	0,476	0,482	0,264
8	0,163	0,470	0,464	0,212	0,283	0,351	0,327
9	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0
Підприємства	Іоп						
1	0,097	0,145	0,095	0,155	0,079	0,117	0,046
2	0,641	0,457	0,297	0,403	0,355	0,478	0,186
3	0,126	0,059	0,061	0,059	0,057	0,061	0,062
4	0,101	0,074	0,075	0,043	0,039	0,051	0,049
5	0,016	0,034	0,030	0,027	0,016	0,016	0,016
6	0,262	0,167	0,259	0,192	0,205	0,078	0,130
7	0,162	0,191	0,240	0,212	0,233	0,233	0,048
8	0,090	0,194	0,143	0,096	0,129	0,080	0,082
9	0,576	0,254	0,458	0,339	0,189	0,315	0,370
10	0,293	0,690	0,480	0,328	0,248	0,474	0,393

*1 – ВАТ ХМЗ "Світло Шахтаря". 2 – ВАТ "НВП Система". 3 – ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4 – ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок". 5 – ТОВ "Владар". 6 – ЗАТ "Інститут Укрорганізаційпром". 7 – ВАТ "Ізюмський тепловозремонтний завод". 8 – ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9 – ЗАТ "Елокс". 10 – ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

Отримані результати розрахунку значень інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу за період 2004 – 2010 рр. на підприємствах, що досліджувалися, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

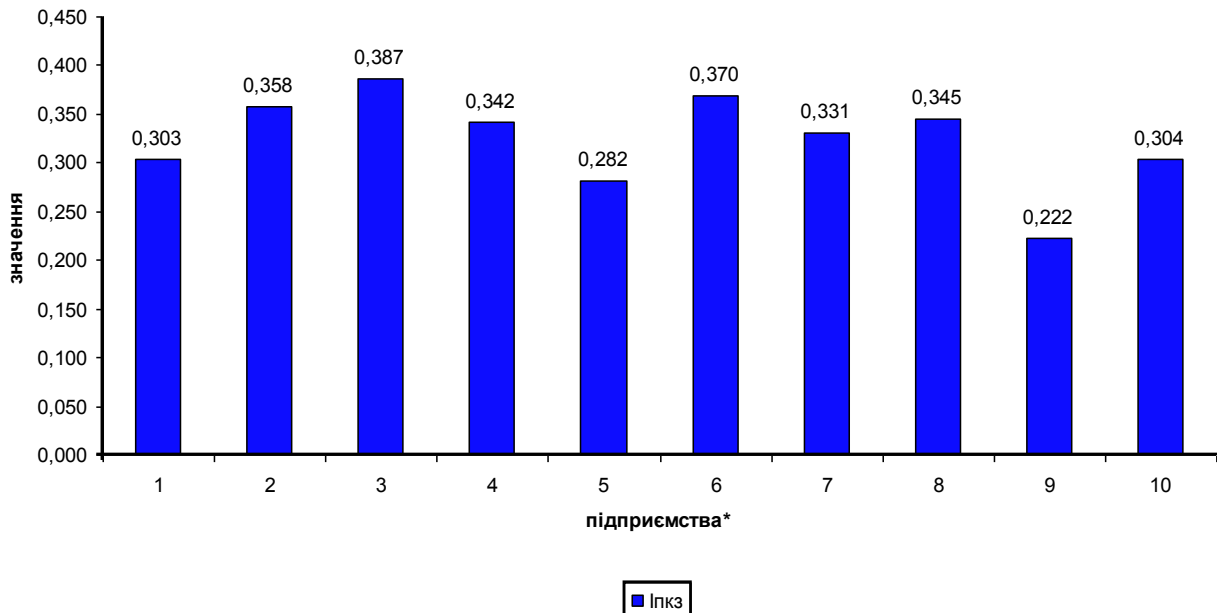
Динаміка значень інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр.

Підприємства	Динаміка значень за роками						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0,3110	0,258	0,296	0,355	0,359	0,261	0,281
2	0,438	0,415	0,268	0,329	0,306	0,386	0,364
3	0,373	0,449	0,473	0,374	0,356	0,308	0,373

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
4	0,451	0,465	0,343	0,317	0,367	0,214	0,238
5	0,252	0,287	0,291	0,294	0,287	0,296	0,264
6	0,275	0,386	0,454	0,389	0,399	0,344	0,340
7	0,378	0,305	0,302	0,343	0,342	0,403	0,246
8	0,313	0,421	0,424	0,306	0,270	0,331	0,351
9	0,290	0,216	0,245	0,231	0,198	0,179	0,197
10	0,251	0,267	0,282	0,289	0,307	0,333	0,397

На основі отриманих значень інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств, що досліджувалися, можна відзначити пріоритетні підприємства, у яких середньорічне значення цього показника максимальне (рис. 3.4).



Умовні позначення: 1. ВАТ Харківський машинобудівний завод "Світло Шахтаря". 2. ВАТ "НВП Система". 3. ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4. ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок". 5. ТОВ підприємство "Владар". 6. ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром". 7. ВАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод". 8. ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9. ЗАТ "Елокс". 10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

Рис. 3.4. Динаміка показника середньорічного рівня кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр.

Отже, за аналізований період середній рівень кар'єрного зростання персоналу коливався в межах від 0,222 (ЗАТ "Елокс") до 0,387 (ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"). Таким чином, до найбільш

пріоритетних підприємств щодо рівня кар'єрного зростання персоналу можна віднести: ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" ($I_{\text{кзп}} = 0,387$), ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром" ($I_{\text{кзп}} = 0,370$), ВАТ "НВП Система" ($I_{\text{кзп}}=0,358$). Але для більш змістовного та якісного визначення рівня кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства необхідно розробити критерії його оцінювання та безпосередньо провести оцінку.

Одним з найважливіших етапів визначення рівня кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства є розробка критеріїв оцінки отриманого рівня. Сьогодні одним з найбільш перспективних напрямків наукових досліджень у сфері аналізу, прогнозування і моделювання економічних явищ і процесів є нечітка логіка (fuzzy logic). Нечітко-множинні моделі, часто подані у вигляді програмного забезпечення для персональних комп'ютерів, що дозволяє як менеджерам різного рівня, так і власникам підприємств приймати економічно грамотні рішення [85]. Критерії оцінки отриманого рівня кар'єрного зростання персоналу пропонується розробити методом нечіткої класифікації, який дозволить віднести об'єкт, що є заданим вектором інформативних показників потенціалу кар'єрного зростання, до одного з наперед описаних класів [29; 168; 177]. Основна перевага нечіткої логіки полягає в тому, що вона дозволяє визначити проміжні значення між стандартними оцінками. Інтегральний показник кар'єрного зростання персоналу (табл. 3.3) знаходиться у діапазоні $[0;1]$, тобто на цьому інтервалі можливо визначити стандартну нечітку класифікацію рівня інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства. Інтервал вимірювання $I_{\text{кзп}}^{\text{max}}; I_{\text{кзп}}^{\text{min}}$ може розглядатися не тільки як множина рівнів показника, але і як калібрувальний інтервал, на якому встановлена стандартна нечітка класифікація. Якщо виникають екстремальні значення $I_{\text{кзп}} < I_{\text{кзп}}^{\text{min}}$, $I_{\text{кзп}} > I_{\text{кзп}}^{\text{max}}$, що викликають вихід інтегрального показника за межі інтервалу $[0;1]$, то доцільно розпізнавати такі співвідношення рівнів так, як вони розпізнаються для випадків $I_{\text{кзп}} = 0$ і $I_{\text{кзп}} = 1$ відповідно [29, с. 34].

Таким чином, після проведення всіх необхідних розрахунків і визначення інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства потрібно виконати процедуру його розпізнавання на основі стандартного п'ятирівневого нечіткого 01-класифікатора [29, с. 35]. Слід увести лінгвістичну змінну з термножиною

значень: "дуже низький, низький, середній, високий, дуже високий", для якої слід ввести система з п'яти відповідних функцій незалежності $\mu_1(x)$... $\mu_5(x)$ трапецоїдного вигляду (3.3 – 3.7):

$$\mu_1(x) = \begin{cases} 1, 0 \leq x < 0,15 \\ 10(0,25 - x), 0,15 \leq x < 0,25; \\ 0, 0,25 \leq x < 1 \end{cases} \quad (3.3)$$

$$\mu_2(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0,15 \\ 10(x - 0,25), 0,15 \leq x < 0,25 \\ 1, 0,25 \leq x < 0,35 & ; \\ 10(0,45 - x), 0,35 \leq x < 0,45 \\ 0, 0,45 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.4.)$$

$$\mu_3(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0,35 \\ 10(x - 0,35), 0,35 \leq x < 0,45 \\ 1, 0,45 \leq x < 0,55 & ; \\ 10(0,65 - x), 0,55 \leq x < 0,65 \\ 0, 0,65 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.5)$$

$$\mu_4(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0,55 \\ 10(x - 0,55), 0,55 \leq x < 0,65 \\ 1, 0,65 \leq x < 0,75 & ; \\ 10(0,85 - x), 0,75 \leq x < 0,85 \\ 0, 0,85 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.6)$$

$$\mu_5(x) = \begin{cases} 0, 0 \leq x < 0,75 \\ 10(x - 0,75), 0,75 \leq x < 0,85 & , \\ 1, 0,85 \leq x \leq 1 \end{cases} \quad (3.7)$$

де x – рівень кар'єрного зростання персоналу підприємства ($I_{\text{кзп}}$).

Далі необхідно ввести набір вузлових точок $\alpha_i = (0,1, 0,3, 0,7, 0,9)$, які є, з одного боку, абсцисами максимумів відповідних функцій належності на 01-носії, а з іншого – рівномірні віддалені один від одного на 01-носії і симетричні щодо вузла 0,5. Сконцентрований нечіткий класифікатор має велике значення для подальшого аналізу. Запропонований класифікатор проводить асоціацію між якісною і кількісною оцінками інтегрального показника рівня кар'єрного зростання персоналу підприємства з максимальною достовірністю. При цьому сума всіх функцій належності для будь-якого x дорівнює одиниці, що вказує на несуперечність класифікатора [177].

Надалі доцільно буде побудувати класифікацію поточного значення рівня кар'єрного зростання персоналу як критерій розбиття цієї множини на нечіткі підмножини (табл. 3.4). Результати оцінки рівня кар'єрного зростання розглянутих машинобудівних підприємств подані в табл. 3.5.

Таким чином, результати оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу показали, що у середньому за період 2004 – 2010 рр. на 60 % розглянутих машинобудівних підприємствах він був низький, на 30 % – коливався між низьким та середнім, на 10 % – коливався між дуже низьким та низьким.

Таблиця 3.4

Класифікація рівня інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу

Інтервал значень	Лінгвістична змінна	Ступінь оціночної впевненості (функція належності)
$0 \leq I_{\text{кзп}} \leq 0,15$	Дуже низький (ДН)	1
$0,15 < I_{\text{кзп}} < 0,25$	Дуже низький	$\mu_1 = 10 \times (0,25 - I_{\text{кзп}})$
	Низький (Н)	$1 - \mu_1 = \mu_2$
$0,25 \leq I_{\text{кзп}} \leq 0,35$	Низький	1
$0,35 < I_{\text{кзп}} < 0,45$	Низький	$\mu_2 = 10 \times (0,45 - I_{\text{кзп}})$
	Середній (С)	$1 - \mu_2 = \mu_3$
$0,45 \leq I_{\text{кзп}} \leq 0,55$	Середній	1
$0,55 < I_{\text{кзп}} < 0,65$	Середній	$\mu_3 = 10 \times (0,65 - I_{\text{кзп}})$
	Високий (В)	$1 - \mu_3 = \mu_4$
$0,65 \leq I_{\text{кзп}} \leq 0,75$	Високий	1
$0,75 < I_{\text{кзп}} < 0,85$	Високий	$\mu_4 = 10 \times (0,85 - I_{\text{кзп}})$
	Дуже високий (ДВ)	$1 - \mu_4 = \mu_5$
$0,85 \leq I_{\text{кзп}} \leq 1,0$	Дуже високий	1

Така ситуація негативно характеризує процес укомплектування кадрів за такими ознаками: віком, статтю, рівнем освіти, рівнем підготовки та перепідготовки кадрів, та рівнем оплати праці. На підставі

того, що інтегральний показник кар'єрного зростання було розраховано таксономічним методом, можна зробити висновок, що за період з 2004 р по 2010 р. складові кар'єрного зростання персоналу на машинобудівних підприємствах, що досліджувалися, віддалялися від еталонних значень розвитку.

Таблиця 3.5

**Результати оцінки рівня КЗП машинобудівних підприємств
за період 2004 – 2010 рр.**

Підприємства*	Динаміка значень за роками						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,95)	Н (0,91)	Н (1)	Н (1)
				С (0,5)	С (0,09)		
2	Н (0,12)	Н (0,35)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,64)	Н (0,86)
	С (0,88)	С (0,65)				С (0,36)	С (0,14)
3	Н (0,77)	С (1)	С (1)	Н (0,76)	Н (0,94)	Н (1)	Н (0,77)
	С (0,23)			С (0,24)	С (0,06)		С (0,23)
4	С (1)	С (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,83)	ДН (0,36)	ДН (0,12)
					С (0,17)	Н (0,64)	Н (0,88)
5	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)
6	Н (1)	Н (0,64)	С (1)	Н (0,61)	Н (0,51)	Н (1)	Н (1)
		С (0,36)		С (0,39)	С (0,49)		
7	Н (0,72)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,47)	ДН (0,04)
	С (0,28)					С (0,53)	Н (0,96)
8	Н (1)	Н (0,29)	Н (0,26)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,99)
		С (0,71)	С (0,74)				С (0,01)
9	Н (1)	ДН (0,34)	ДН (0,05)	ДН (0,19)	ДН (0,52)	ДН (0,71)	ДН (0,53)
		Н (0,66)	Н (0,95)	Н (0,81)	Н (0,48)	Н (0,29)	Н (0,47)
10	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (1)	Н (0,53)
							С (0,47)

*1 – ВАТ ХМЗ "Світло Шахтаря". 2 – ВАТ "НВП Система". 3 – ВАТ "Харківський верстатобудівний завод". 4 – ВАТ "Харківський електротехнічний завод "Трансв'язок". 5 – ТОВ "Владар". 6 – ЗАТ "Інститут Укроргверстатінпром". 7 – ВАТ "Ізюмський тепловозоремонтний завод". 8 – ЗАТ "Харківський вагонобудівний завод". 9 – ЗАТ "Елокс". 10. ТОВ Спільне підприємство Українсько-Словенське "Монус".

Таким чином, методичні положення щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу, що було запропоновано, є об'єктивною основою в прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства за рахунок його кар'єрного зростання. Порівняльна оцінка складових характеристик інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу

не тільки визначає рівень цих показників, але і вказує реальне становище підприємства щодо кар'єрного зростання персоналу. Метод нечіткої логіки, який було застосовано для розробки критеріїв та безпосередньо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств, дає можливість з певною вірогідністю визначити рівень кар'єрного зростання персоналу для прийняття обґрунтованих рішень та реалізації їх з метою ефективного укомплектування кадрового складу підприємства, з точки зору кар'єрного зростання.

3.2. Процедура визначення залежності між кар'єрним зростанням персоналу та результативністю діяльності машинобудівного підприємства

Обґрунтування рішень щодо формування складу персоналу машинобудівного підприємства, з точки зору кар'єрного зростання, потребує виявлення впливу кожного показника, який характеризує кар'єрне зростання персоналу на результативність діяльності підприємства.

До числа найбільш важливих завдань управління підприємства відноситься аналіз показників, які, по-перше, дають якісну характеристику різних сторін її діяльності, серед яких центральне місце займають фінансові показники. По-друге, ефективність діяльності підприємства залежить від якості персоналу та ефективного його використання. Значущість фінансових показників пов'язана, насамперед, з тим, що життєздатність підприємства визначається не стільки динамікою рентабельності та прибутку, скільки наявністю коштів на його рахунках [26, с. 5]. Відомо, що основним доходом підприємства від його виробничо-господарської діяльності є виручка від реалізації товарів (робіт, послуг). В умовах ринкової економіки одне з головних завдань діяльності підприємства полягає у збільшенні та своєчасному отриманні виручки від реалізації продукції (робіт, послуг), оскільки це визначає його фінансовий стан [182]. Але не менш важливою складовою результативної діяльності підприємства є персонал. У сучасних умовах він розглядається як найбільш коштовний капітал, який має у своєму розпорядженні підприємство. Якісний склад персоналу та його ефективне використання

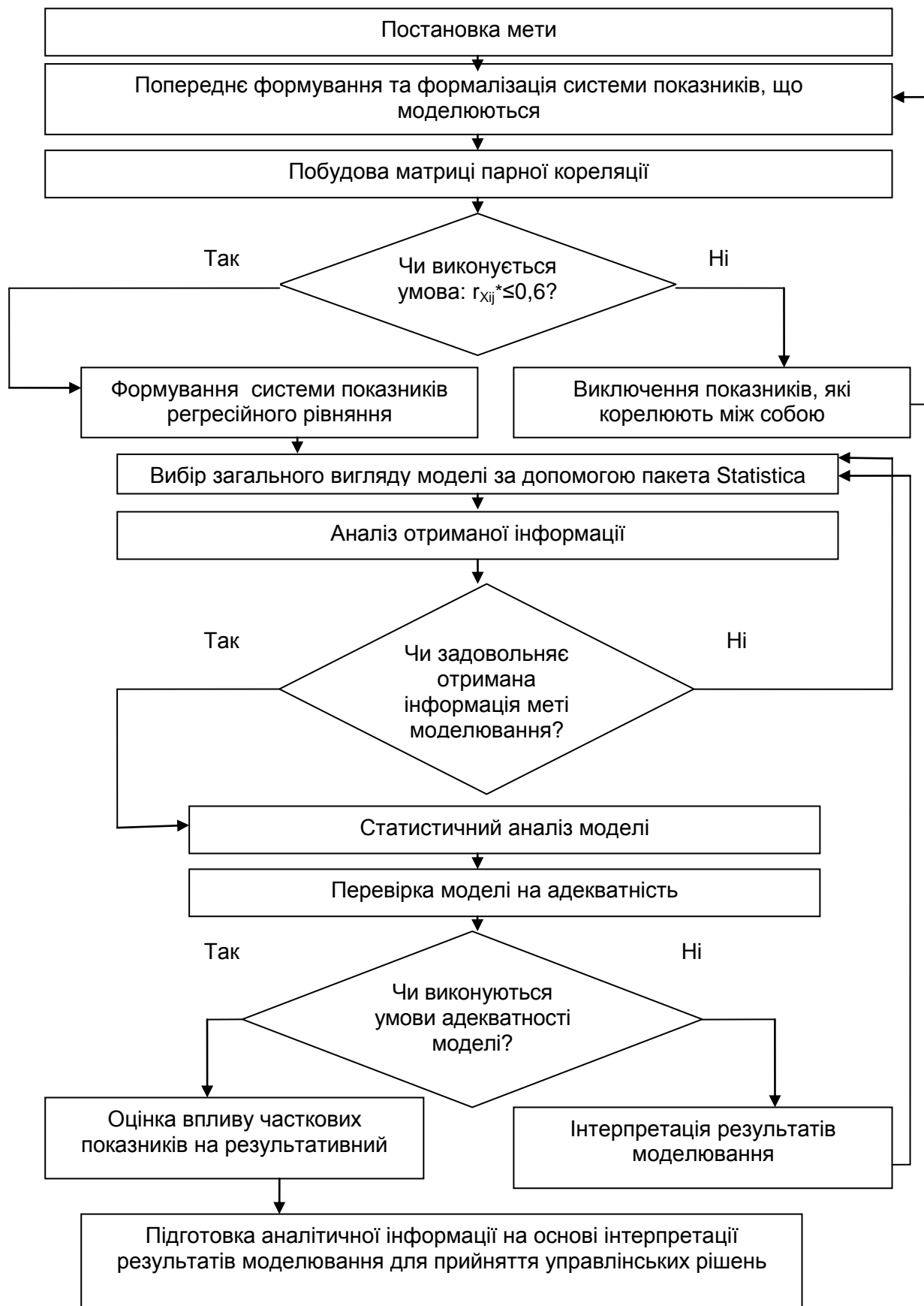
залежить від умов та можливостей для працівників для гідної праці та розвитку трудового потенціалу, в тому числі кар'єрному зростанні. Багато вчених [5; 7; 26; 34; 45; 99] вважають фінансові показники узагальнюючою характеристикою результативності діяльності підприємства, тому ґрунтовним буде визначення впливу часткових показників потенціалу кар'єрного зростання персоналу на чистий дохід (виручку) машинобудівного підприємства. Можна прийняти гіпотезу, що ефективність діяльності підприємства залежить від кар'єрного зростання персоналу, і це обґрунтовує доцільність вибору в якості результативного показника чистий дохід (виручку) від реалізації продукції.

Вплив кожного показника, що характеризує кар'єрне зростання персоналу, на результативний показник пропонується оцінити за допомогою багатофакторного кореляційно-регресійного моделювання з використанням пакета Statistica 6.0, з метою виявлення наявності та сили впливу часткових показників на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції підприємства.

У сучасній економічній науці існує багато методів економічного моделювання. У цьому випадку на основі використання методики проведення економетричного моделювання, наведеної в роботах [1; 5; 7; 26; 34; 45; 54; 67; 96; 101; 108; 122; 149], було розроблено алгоритм моделювання впливу часткових показників кар'єрного зростання персоналу на чистий дохід (виручку) від реалізації продукції та послуг машинобудівного підприємства (рис. 3.5).

Метою цього моделювання є побудова моделі з певною кількістю показників, визначивши при цьому вплив кожного з них, а також сукупну їх дію на модельований показник.

Другим кроком алгоритму є необхідність формування та формалізація попередньої системи показників, вплив яких моделюється. Для забезпечення якості моделі необхідно, щоб кількість спостережень була втричі більшою за кількість показників [151, с. 77]. Виявлення причино-наслідкового зв'язку між КЗП та економічною результативністю підприємства було отримано на базі даних 10 машинобудівних підприємств (980 спостережень) Харківської області за період 2004 – 2010 рр.



Умовні позначення: r_{xij}^* – коефіцієнт парної кореляції i -показника з j -показником.

Рис. 3.5 Алгоритм моделювання впливу часткових показників КЗП на виручку підприємства

У якості незалежних змінних виступають часткові показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу (рис. 3.2. п. 3.1; табл. Д.1 додаток Д). За залежну зміну було обрано виручку від реалізації продукції розглянутих машинобудівних підприємств за період, що досліджувався (рядок 035 Ф. № 2 "Звіт про фінансові результати").

Побудова рівняння множинної регресії, яке ґрунтовно відображає вплив часткових показників кар'єрного зростання персоналу на результативний, потребує проведення специфікації моделі, яка включає відбір тих показників, які найбільше впливають на величину результативного показника та вибір виду рівняння регресії [101, с. 13].

Відбір показників кар'єрного зростання, що найбільше здійснюють вплив на чистий дохід підприємства, необхідно провести за допомогою кореляційного аналізу, а саме побудови матриці коефіцієнтів парної кореляції (табл. Ж.1 – Ж.2, додаток Ж). Однією з головних вимог до показників, що включаються в множинну регресію, є те, що вони не повинні бути взаємнокорельованими і тим більше знаходитися в точному функціональному зв'язку. Якщо між показниками існує сильна кореляція, то не можна визначити їх ізольований вплив на результативний показник, і параметри рівняння регресії виявляються такими, що не інтерпретуються. Тому на основі матриці парної кореляції виключаються ті показники, між якими коефіцієнт парної кореляції більший за 0,6, що дозволяє вилучити з моделі дублюючі чинники [151, с. 13].

Таким чином, на основі кореляційного аналізу було виявлено, що найбільш ґрунтовно буде включити в модель множинної регресії такі часткові показники кар'єрного зростання:

- а) персонал підприємства у віці 35 – 49 років (X_1);
- б) працівники підприємства чоловічої статі (X_2);
- в) працівники, які мають повну вищу освіту (X_3);
- г) розподіл персоналу за рівнем підготовки та перепідготовки кадрів:
 - працівники, яких навчено новим професіям (X_4);
 - працівники, які підвищили свою кваліфікацію (X_5);
- д) рівень оплати праці:
 - додаткової заробітної плати (X_6);
 - заохочувальних та компенсаційних виплат (X_7).

Наступним кроком у побудові залежності між частковими показниками кар'єрного зростання та чистим доходом підприємства є вибір загального вигляду моделі. При проведенні аналізу лінійної моделі

були отримані дані про її незначущість. Регресійний аналіз показав, що проста лінійна модель пояснює всього 45,9 % варіацій складових кар'єрного зростання з виручкою підприємства (рис. Ж.1 додаток Ж). Тому для подальшого моделювання було обрано нелінійне оцінювання, а саме кусково-лінійна модель. Зазначена модель оцінювання використовується в тому випадку, коли залежна змінна при досягненні деякого критичного значення різко змінюється. Тоді до досягнення критичного моменту оцінка відбувається однією моделі, а по досягненню – іншої. Аналітичний аналіз статистичних даних розглянутих машинобудівних підприємств за період 2004 – 2010 рр. та експериментальний спосіб застосування різних видів зв'язку між виручкою від реалізації підприємства та частковими показниками кар'єрного зростання показали, що найбільш доцільно для цього використати кусково-лінійну регресію, якій відповідає модель такого вигляду [148, с.180]:

$$y = \begin{cases} (b_{01} + b_{11} \cdot x_1 + \dots + b_{m1} \cdot x_m) & \text{якщо } (y \leq b_n) \\ (b_{02} + b_{12} \cdot x_1 + \dots + b_{m2} \cdot x_m) & \text{якщо } (y > b_n) \end{cases} \quad (3.8)$$

Таким чином, відбувається оцінювання з використанням двох різних рівнянь лінійної регресії: одне для значень виручки від реалізації, яке менше або дорівнює точці розриву (b_n), і одне для значень виручки, більших за точку розриву.

Для оцінки параметрів моделі використовувалося декілька чисельних методів оптимізації: квазіньютонівський метод, метод розенброка та розенброка й квазіньютонівський. Порівняльна характеристика отриманих даних моделювання часткових показників кар'єрного зростання з виручкою зазначених підприємств подана в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати моделювання за допомогою кусково-лінійної регресії

Пара-метри	Методи оптимізації					
	квазіньютонівський		розенброка		розенброка та квазіньютонівський	
1	2	3	4	5	6	7
b_n	$Y \leq 0,972$	$Y > 0,972$	$Y \leq 0,665$	$Y > 0,665$	$Y \leq 0,665$	$Y > 0,665$
b_0	-0,254	3,547	-0,274	1,068	-0,276	6,395
X_1	0,028	0,285	0,005	0,1	0,039	0,272
X_2	0,263	4,012	0,1	1,104	0,117	7,042

Закінчення табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
bn	$Y \leq 0,972$	$Y > 0,972$	$Y \leq 0,665$	$Y > 0,665$	$Y \leq 0,665$	$Y > 0,665$
X_3	0,11	0,986	-0,085	1,325	0,097	1,114
X_4	0,073	2,065	0,092	-0,049	0,056	-3,338
X_5	0,056	2,621	0,009	0,55	0,04	2,731
X_6	0,097	1,071	0,159	1,32	0,102	1,288
X_7	0,317	1,824	0,1	0,166	0,069	-1,611
R^2	0,79		0,87		0,83	
R	0,89		0,93		0,91	

Отже, моделювання впливу часткових показників кар'єрного зростання персоналу на виручку підприємства різними методами оптимізації показало, що аналізовану залежність істотно пояснюють декілька методів оптимізації (табл. 3.6). На підставі того, що найбільше значення коефіцієнтів детермінації (0,87) та кореляції (0,93) отримано при моделюванні методом оптимізації розенброка, було обрано як остаточний варіант таку модель:

$$BP = \begin{cases} -0,274 + 0,005 x_1 + 0,1x_2 - 0,085 x_3 + 0,092 x_4 + \\ + 0,0095 x_5 + 0,1597 x_6 + 0,1x_7 \quad (BB \leq 0,665) \\ 1,068 + 0,1x_1 + 1,104 x_2 + 1,325 x_3 - 0,049 x_4 + \\ + 0,55 x_5 + 1,322 x_6 + 0,166 x_7 \quad (BB > 0,665) \end{cases} \quad (3.9)$$

- де BP – виручка від реалізації продукції, млн грн (Y);
 X_1 – питома вага персоналу у віці 35 – 49 років;
 X_2 – питома вага чоловіків;
 X_3 – працівники, які мають повну вищу освіту;
 X_4 – працівники, яких навчено новим професіям;
 X_5 – працівники, які підвищили свою кваліфікацію;
 X_6 – рівень додаткової заробітної плати;
 X_7 – рівень заохочувальних та компенсаційних виплат.

Точка, в якій чистий дохід (виручка) від реалізації продукції дорівнює 0,665 млн грн, є точкою розриву функції. Вікно огляду регресійного моделювання та оцінка параметрів подані на рис. Ж.2 – Ж.3 додатка Ж.

Наступним кроком алгоритму є статистичний аналіз моделі, а саме перевірка адекватності (або відповідності) моделі регресії спостережуваним даним на основі аналізу залишків. Аналіз залишків дозволяє

отримати уявлення, наскільки добре підбрана сама модель і наскільки правильно обраний метод оцінки коефіцієнтів. Згідно із загальними припущеннями регресійного аналізу залишки повинні поводитися як незалежні однаково розподілені випадкові величини [68, с. 11]. Гістограма розподілу залишків та графік нормального розподілу залишків побудованої регресійної моделі подано на рис. 3.6. – 3.7.

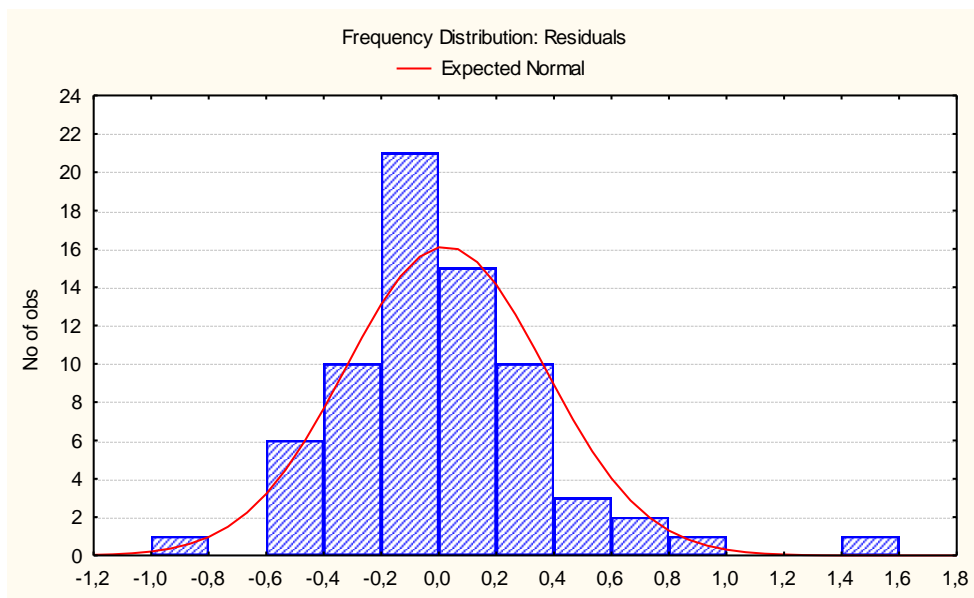


Рис. 3.6. Гістограма розподілу залишків

Про нормальність розподілу можна судити з графіку нормального розподілу залишків побудованої регресійної моделі (рис. 3.7).

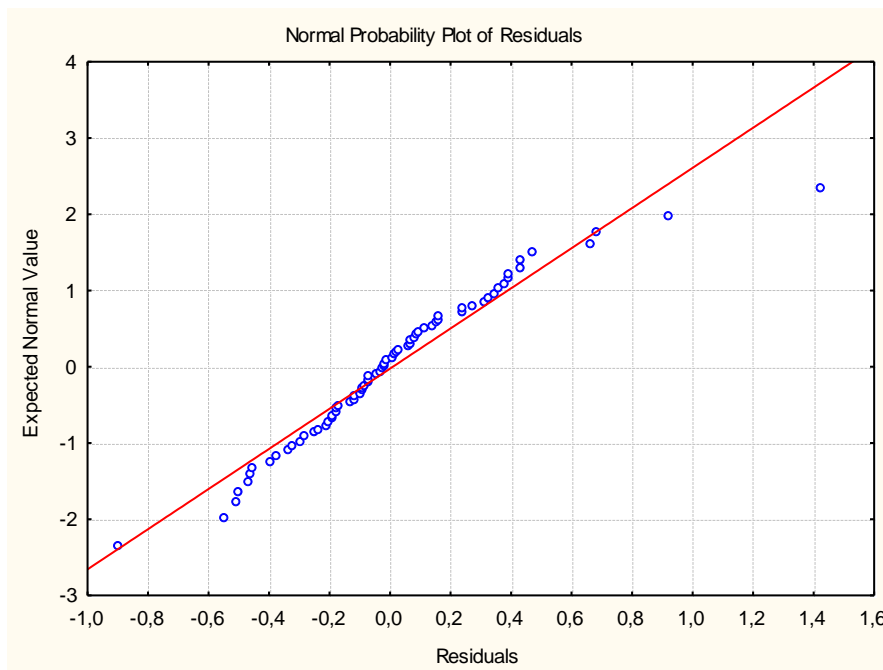


Рис. 3.7. Графік нормального розподілу залишків побудованої регресійної моделі

Чим ближче розподіл до нормального вигляду, тим краще значення лягають на пряму лінію. Цей метод оцінки є фактично оковимірним [39]. Якщо залишки розподілені за нормальним законом розподілу (гістограма залишків) і добре лягають на пряму (графік нормального розподілу залишків), то це свідчить про адекватність побудованої моделі [68]. Аналіз залишків показує, що побудована кусково-лінійна регресійна модель значима.

Однією з надзвичайно важливих характеристик оцінки моделі є дослідження коефіцієнта детермінації (R^2), який чисельно виражає частку варіації залежної змінної, пояснену за допомогою регресійного рівняння. Чим більше зазначений коефіцієнт, тим більшу частку варіації пояснюють змінні, включені до моделі. Чим ближче коефіцієнт детермінації до одиниці, тим вище якість моделі [130, с. 15]. Коефіцієнт детермінації отриманої моделі складає 86,9 %. Таким чином, 13,1 % характеризують частку дисперсії, викликану впливом останніх, не врахованих у моделі, показників. Це свідчить, що включені в модель часткові показники кар'єрного зростання персоналу машинобудівного підприємства досить якісно описують зміну чистого доходу (виручки) підприємства.

Для оцінки якості регресійної моделі доцільно звернути увагу на коефіцієнт множинної кореляції (R), який відображає тісноту зв'язку і точність моделі. Коефіцієнт множинної кореляції може набувати значень $[-1; 1]$. Критерії оцінки цього показника подано у табл. 3.7 [130, с. 11].

Таблиця 3.7

Оцінка характеру зв'язку за лінійним коефіцієнтом кореляції

Значення лінійного коефіцієнта кореляції	Характери зв'язку
$R=-1$	функціональна негативна
$-1 < R < -0,7$	зворотна сильна
$-0,7 \leq R \leq -0,5$	зворотна помірна
$-0,5 < R < 0$	зворотна слабка
$R=0$	відсутній
$0 < R < 0,5$	пряма слабка
$0,5 \leq R \leq 0,7$	пряма помірна
$0,7 < R < 1$	пряма сильна
$R=1$	функціональна позитивна

Отримана модель залежності часткових показників кар'єрного зростання персоналу з виручкою розглянутих машинобудівних підприємств дає можливість стверджувати про сильну лінійну залежність, адже коефіцієнт множинної кореляції отриманої регресійної моделі дорівнює 0,93.

Для перевірки статистичної надійності регресійного рівняння в цілому використовується F-критерій Фішера, сутність якого полягає в перевірці нульової гіпотези про невідповідність представлених регресійним рівнянням зв'язків, що реально існують [34, с. 59]. Якщо $F_{роз} > F_T$, при $(n - 1)$ та $(n - m - 1)$ мірах свободи, то нульова гіпотеза відкидається та модель вважається значимою, приймаючи гіпотезу про лінійний зв'язок між змінними Y та X_i . При цьому з вірогідністю 95 %, приймається альтернативна гіпотеза про не випадкову природу оцінюваних характеристик, тобто признається статистична значущість регресійного рівняння і його параметрів [130]. У результаті обчислень було отримано розрахункове значення F-критерія Фішера, яке дорівнює 39,485 та знайдено табличне значення цього показника, яке дорівнює 1,521. На підставі того, що розрахункове значення зазначеного показника більше за табличне ($39,485 > 1,521$), нульова гіпотеза відкидається. При цьому з вірогідністю 95 %, приймається альтернативна гіпотеза про не випадкову природу впливу часткових показників кар'єрного зростання персоналу машинобудівних підприємств на чистий дохід (виручку). Тобто визнається статистична значущість кусочно-лінійного регресійного рівняння.

Оцінку значущості коефіцієнтів регресії при множинній лінійній залежності необхідно провести за допомогою t-критерію Стюдента [27]. Табличне значення t-критерію при 95 % рівня значимості та 59 мірах свободи дорівнює 1,671, розрахункове значення відповідного показника $-54,949$. На підставі того, що $t_{роз} > t_{табл}$ усі фактори та коефіцієнт регресії слід признати значимим та істотними [27 с. 211].

Основна вимога, що пред'являється до будь-якого економічного процесу, є вимога його ефективності. Щоб ґрунтовно сформулювати показник ефективності окремо взятого ресурсу, не спотвореного впливом інших ресурсів, необхідно виділити з отриманого ефекту ту частину, яка обумовлена дією саме цього ресурсу [121, с. 138]. Враховуючи, що коефіцієнти регресії в побудованій моделі прямо між собою не порівняні, необхідно визначити, на скільки відсотків зросте результативний показник при однопроцентному збільшенні часткового, при фіксованому

положенні інших, а також виміряти силу впливи окремих показників та ті резерви, які в них закладені для поліпшення результативного. Це необхідно зробити за допомогою обчислення коефіцієнтів еластичності (E_i), β -коефіцієнтів та Δ_i -коефіцієнтів.

Для визначення показників, в розвиток яких закладені найбільш крупні резерви поліпшення результативного показника, необхідно врахувати відмінності в мірі варіювання показників, що увійшли до рівняння. Це можна зробити з допомогою β -коефіцієнтів [27 с. 212]. Цей коефіцієнт показує, на яку частину середнього квадратичного відхилення змінюється результативна ознака із зміною відповідної факторної ознаки на величину його середнього квадратичного відхилення [27, 121]. Частку впливу часткового показника на результативний необхідно визначити за допомогою Δ_i -коефіцієнтів, які показують частку вкладу аналізованого показника в сумарний вплив усіх відібраних.

Розрахунки зазначених показників ефективності отриманої регресійної моделі подані в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розраховані показники ефективності кусочно-лінійної моделі впливу часткових показників КЗП на виручку підприємства

Показник	Якщо ВР $\leq 0,665$			Якщо ВР $> 0,665$		
	E_i	β	Δ_i	E_i	β	Δ_i
X_1	0,0007	0,0002	0,00001	0,015	0,0036	0,0002
X_2	0,0279	0,004	0,0018	0,3076	0,0445	0,02
X_3	0,0117	-0,0062	0,004	0,1833	0,0966	0,07
X_4	0,0018	0,0022	0,00017	-0,0009	-0,0012	0,008
X_5	0,0004	0,0005	0,00003	0,0234	0,0279	0,002
X_6	0,0211	0,0071	0,0011	0,1743	0,0584	0,009
X_7	0,002	0,0019	0,0009	0,0034	0,0032	0,001

Аналіз коефіцієнтів еластичності показав, що з точки зору кар'єрного зростання персоналу, за абсолютним приростом найбільш позитивна зміна виручки підприємств як для тих, що чистий дохід менше або дорівнює 0,665 млн грн, так й для тих, що менше точки розриву функції, відбувається за рахунок питомої ваги чоловіків в обліковій кількості штатного персоналу. Негативний вплив надає питома вага персоналу, яких було навчено новим професіям (тільки для підприємств,

у яких ВР > 0,665 млн грн). Отже, збільшення питомої ваги чоловіків у обліковій кількості персоналу підприємств на 1 % призведе до збільшенню виручки майже на 0,03 % та 0,3 % відповідно для груп підприємств та зменшення питомої ваги персоналу, якого було навчено новим професіям (для першої групи підприємств) призведе до збільшення виручки підприємства на 0,0009 %.

Отримані результати обчислень долі впливу часткових показників кар'єрного зростання персоналу на виручку підприємства дають можливість привести складові кар'єрного зростання в рангову шкалу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розподіл часткових показників кар'єрного зростання за рангом

Ранг	Якщо ВР ≤ 0,665 млн грн	Якщо ВР > 0,665 млн грн
1	працівники, які мають повну вищу освіту	
2	питома вага чоловіків	
3	рівень додаткової заробітної плати	
4	рівень заохочувальних та компенсаційних виплат	працівники, яких навчено новим професіям
5	працівники, яких навчено новим професіям	рівень заохочувальних та компенсаційних виплат
6	працівники, які підвищили свою кваліфікацію	
7	питома вага персоналу у віці 35 – 49 років	

Таким чином, на основі зазначеного можна зробити висновок, що показники, які характеризують кар'єрне зростання персоналу по своєму змістом впливають на виручку будь-якого підприємства майже однаково, але за часткою впливу – по різному. На розглянутих машинобудівних підприємствах найбільшу частку впливу на результативний показник надає рівень освіти персоналу (0,004 % та 0,07 % для першої та другої групи підприємств відповідно). Найменше серед показників кар'єрного зростання на виручку підприємства впливає розподіл персоналу за віковою структурою (0,00001 % та 0,0002 % відповідно). Коефіцієнти еластичності даних показників свідчать про те, що збільшення персоналу з повною вищою освітою на 1 % призведе до збільшення виручки підприємства на 0,0117 % (для першої групи підприємств) а на 0,1833 % (другої групи підприємств). Збільшення персоналу у віці 35 – 49 років збільшить виручку підприємства лише на 0,0007 % та 0,015 % відповідно.

Слід зазначити, що для підприємств, у яких виручка від реалізації продукції менша або дорівнює 0,665 млн грн, усі показники, що характеризують кар'єрне зростання впливають на неї позитивно, та їх збільшення призводить до збільшення результативного показника. На підприємств, у яких виручка від реалізації продукції більше 0,665 млн грн негативно впливає питома вага персоналу, яких було навчено новим професіям. Тобто відбувається надлишок працівників, які отримали нові професії. Тому, з точки зору кар'єрного зростання, для цієї групи підприємств доцільно припинити перевчати персонал новим професіям та сконцентруватися на інших діях.

Отже, отримані результати моделювання рівняння залежності часткових показників кар'єрного зростання персоналу з чистим доходом (виручкою) машинобудівного підприємства придатні для практичного вживання та можуть бути використані для ефективного укомплектування складу персоналу підприємства, з точки зору його кар'єрного зростання.

3.3. Рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу машинобудівного підприємства

У сучасних умовах для формування політики підприємства важливе значення набувають особливості соціально-економічної ефективності управління персоналом і розробка шляху її підвищення. Тому гостро стоїть питання про необхідність дослідження управління персоналом через його кар'єрне зростання. Головним критерієм соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства є міра його задоволення. Соціально-економічною ефективністю володіє те підприємство, яке найбільшою мірою забезпечує задоволення багатобразних потреб персоналу: матеріальних, соціальних, духовних і гарантує високий рівень та якість їх життя.

Сучасне українське суспільство в цей час знаходиться в стані глибокої зміни соціально-економічного устрою, реформування основних політико-правових інститутів, багато в чому зберігаючи основні соціокультурні характеристики. Традиційні цінності продовжують впливати на всі сфери суспільних стосунків. У той же час жорстке конкурентне середовище вимагає від керівників застосування нових методів і прийомів управлінської діяльності.

Сьогодні можна стверджувати, що недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів управління персоналом стає однією з головних перешкод та найбільш слабкою ланкою управління розвитком підприємства. Разом з тим досвід, сутність, зміст та функціональні властивості управління кар'єрним зростанням ґрунтовно розширилися та поглибилися. Тому стратегія управління персоналом повинна бути націлена на управління кар'єрним зростанням персоналу, що дає можливість покращення рівня освіти, кваліфікації та культури персоналу, створення умов для їх розширення професійних знань, постійного вдосконалення своєї майстерності, збільшення самовираження та розвитку. Тенденції науково-технічного прогресу в цілому пред'являють особливі вимоги до можливостей розвитку творчого потенціалу колективів підприємств, що виробляють наукоємку продукцію у відповідність вимогам споживачів і суспільства. Проте зміна форм власності, юридичного статусу крупних виробничих підприємств, часто вступає в протиріччя з менталітетом людей, що працюють на підприємстві. Головними носіями соціальних цінностей, норм є суб'єкти – люди, що створюють стійке середовище, яке може стати як потенціалом розвитку організації і суспільства, так і перешкодою на шляху прогресу. Оптимізація людської діяльності на рівні підприємств можлива при зміні політики відносно до людей, найнятого персоналу. Без цього всі заходи, що проводяться, щодо реорганізації виробничих підприємств не матимуть ефекту. Як основа управління персоналом промислового підприємства може розглядатися політика розвитку персоналу, що передбачає творчу реалізацію особи та управління кар'єрним зростанням персоналу.

Як показує досвід зарубіжних країн, вкладення в людський фактор забезпечують сталі позитивні результати в майбутньому [141]. Тому в умовах економічної кризи управлінському складу підприємств необхідно виявити активну турботу про своїх працівників, сприяти їх кар'єрному зростанню, що дозволить зберегти висококваліфіковані кадри, які здатні та мотивовані до праці в складних умовах.

Реалізацію запропонованих заходів щодо управління кар'єрним зростанням персоналу впроваджено на двох машинобудівних підприємствах Харківської області, а саме: ВАТ "Харківський верстатобудівний завод", який мав за результатами розрахунків максимальне середньорічне значення інтегрального показника КЗП та ЗАТ "Елокс", який мав

мінімальне значення цього показника. На основі розроблених критеріїв оцінки інтегрального показника було визначено, що у 2010 році рівень кар'єрного зростання на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" з імовірністю 77 % був низький, а з імовірністю 23 % – середній. Відносно ЗАТ "Елокс" – з імовірністю 53 % рівень кар'єрного зростання знаходився на дуже низькому рівні, та з імовірністю 47 % – на низькому рівні.

Головною метою управління кар'єрним зростанням персоналу є досягнення соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства за рахунок його кар'єрного зростання.

Як соціальні параметри ефективності управління кар'єрним зростанням в їх якісному вимірі можна розглядати такі показники: виконання чекань, потреб і інтересів співробітників у сфері розвитку особистої і професійної компетенції, високий рівень розвитку корпоративної культури організації, посилення творчої компоненти і зацікавленості працівників у праці, зростання соціальної мобільності і підвищення гнучкості організаційної структури, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, поліпшення комунікацій на всіх рівнях ієрархії. Крім цього ефект від управління персоналом через кар'єрне зростання знайде своє відображення у:

- збільшенні випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці та покращення її якості;

- зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу;

- економії ресурсів за рахунок скорочення терміну навчання раціонально обраного персоналу;

- задоволеності працею, що є мотиваційним ефектом. Персонал відчуває свою необхідність для підприємства та отримує зворотний зв'язок у вигляді кар'єрного зростання.

Деталізація основних цілей функціонування системи УКЗП підприємств ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ЗАТ "Елокс" потребує формування цілей нижчих рівнів за системою показників, що характеризують кар'єрне зростання персоналу. Досягнення головної мети відбувається за рахунок раціоналізації структури розподілу працівників за ознаками, які характеризують кар'єрне зростання персоналу на зазначених машинобудівних підприємствах.

У процесі планування показників, які характеризують процес, що досліджувався на підприємствах ВАТ "Харківський верстатобудівний

завод" та ЗАТ "Елокс", були враховані еталонні значення певних показників. Багато вчених [4; 7; 14; 15; 24; 52; 53; 95; 99; 128] вважають найбільш ґрунтовним, якісним та еталонним такий розподіл показників, що характеризують кар'єрне зростання персоналу: частка працівників у віці 15 – 34 років у обліковій кількості штатного персоналу становить 25 %; у віці 35 – 49 років – 55 %; у віці 50 – 54 років – 10 %; у віці 55 – 59 років – 7 %; частка працюючих пенсіонерів за віком – 3 %. Питома вага жінок у обліковій кількості штатного персоналу – 45 %, чоловіків – 55 %. Частка працівників, які мають неповну та базову, й повну вищу освіту, становить по 10 %. Питома вага працівників, яких навчено новим професіям, – 10 %, працівників, які підвищили кваліфікацію – 20 %. Частка фонду основної заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників становить 75 %, додаткової заробітної плати – 20 %, заохочувальних та компенсаційних виплат – 5 %.

Також необхідно зазначити, що показники рівня підготовки та перепідготовки кадрів є вельми важливими показниками покращення соціальної ефективності підприємства. Аналіз КЗП на десяти машинобудівних підприємствах Харківської області показав, що на сьогодні на підприємствах майже відсутні працівники, які підвищили свою кваліфікацію та навчилися новим професіям. У сучасних умовах стає актуальним збільшення саме цієї категорії працівників. Тому до визначення кількості працівників, яких необхідно навчити новим професіям та підвищити їх кваліфікацію, необхідно ставитися вельми відповідально і ґрунтовно, особливо в умовах кризи, коли бюджет підприємства не завжди дозволяє провести зазначені заходи в повному обсязі. Найбільш доцільно для планування цих показників використовувати результати анкетування, проведеного серед персоналу (зразок анкети подано в додатку Б), яке надалі дасть можливість ранжувати працівників за здатністю до кар'єрного зростання. Алгоритм реалізації запропонованих заходів щодо досягнення соціально-економічної ефективності підприємства подано на рис. 3.8.

Анкетування серед працівників машинобудівних підприємств проводиться з метою виявлення у них схильності до відповідного кар'єрного результату, визначення їх індивідуального резерву у кар'єрному зростанні та можливостей до збільшення результативної діяльності підприємства в цілому. Репрезентантами серед зазначених категорій обираються працівники, які схильні до вертикального кар'єрного зростання.

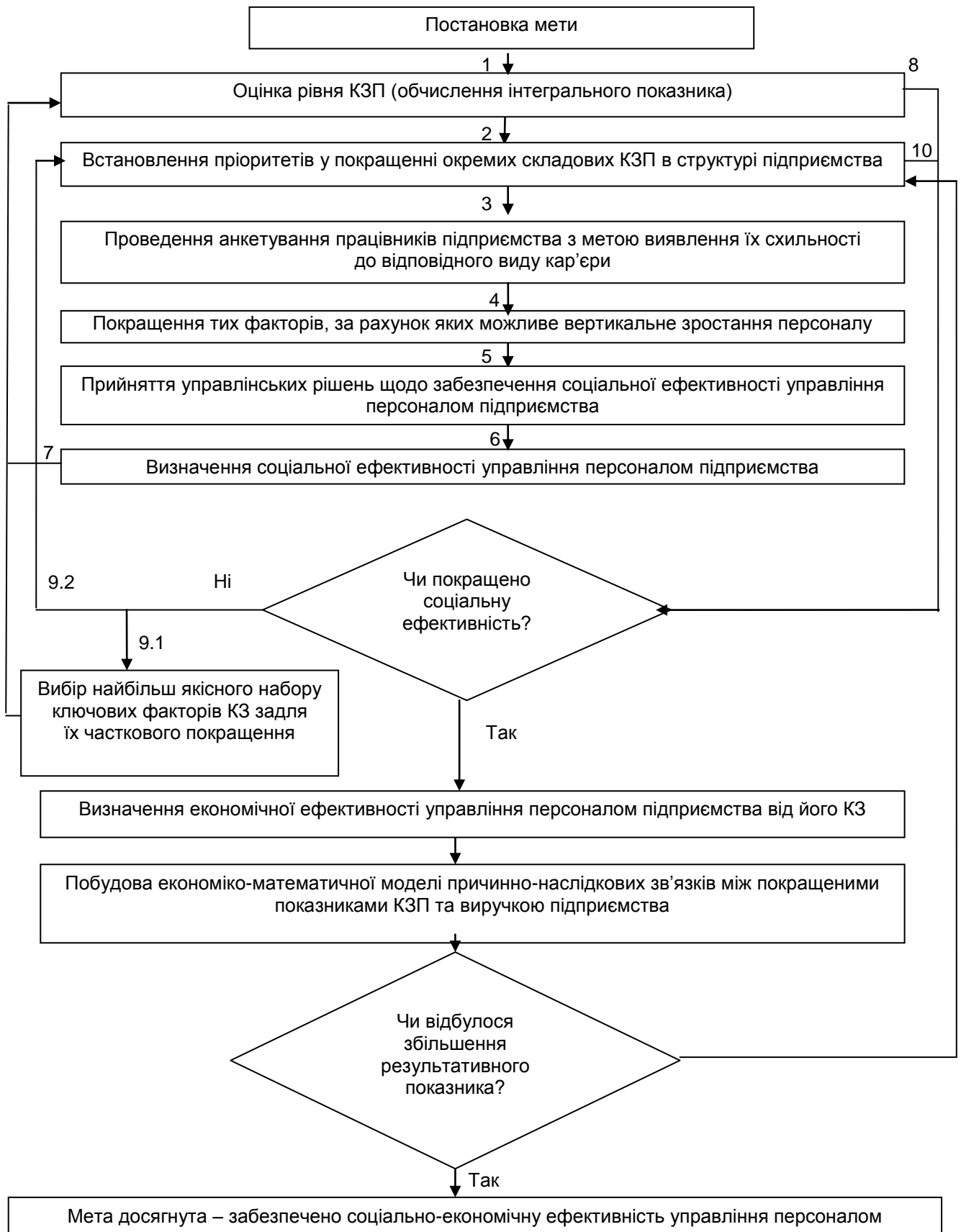


Рис. 3.8. Алгоритм реалізації запропонованих заходів щодо забезпечення соціально-економічної ефективності управління персоналом

На підставі табл. 2.14 п. 2.3 та отриманих результатів опитані розподіляються на декілька категорій: які мають схильність до кар'єрного зростання, спаду, горизонтальної кар'єри та кар'єри без змін. Репрезентантами серед зазначених категорій обираються працівники, які схильні до вертикального кар'єрного зростання.

Обґрунтовується це за таких причин: по-перше, працівники, які мають внутрішню схильність до кар'єрного зростання, мають більше можливостей покращити соціально-економічну ефективність підприємства ніж ті, які за своїми поглядами до цього не здатні; по-друге, працівники категорії "кар'єрного зростання" більш здатні до найвищих результатів щодо економічних показників ефективної діяльності підприємства в цілому.

Якщо розглядати можливість усього персоналу до вертикального кар'єрного зростання, то найбільш якісно для кожної групи персоналу, покращити фактори, які було обґрунтовано в п. 2.3 та подані в табл. 2.22.

Таким чином, на підставі отриманих результатів проведеного анкетування серед працівників ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ЗАТ "Елокс" було виявлено, що при оптимальному поєднанні фінансових можливостей підприємства та схильності деяких працівників до кар'єрного зростання буде доцільним навчити 18 працівників ВАТ "Харківського верстатобудівного заводу" та 6 осіб ЗАТ "Елокс" новим професіям, підвищити кваліфікацію 49 та 11 працівникам на зазначених підприємствах відповідно.

Враховуючи кризові явища, наслідки яких почали проявлятися в національній економіці восени 2008 р., керівництво промислових підприємств було вимушено звільняти працівників. Тому покращення рівня кар'єрного зростання та зміцнення трудового потенціалу персоналу на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ЗАТ "Елокс" було здійснено шляхом зменшення середньооблікової кількості штатних працівників за рахунок покращення якісної структури персоналу (табл. 3.10 – 3.11).

За рахунок покращення якісного складу персоналу машинобудівного підприємства ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" за віковою ознакою, а саме збільшення питомої ваги працівників у віці 15 – 34 років на 5,5 %, працівників у віці 35 – 49 років – майже на 15 %, зменшення працівників у віці 50 – 54 років на 6,2 %, у віці 55 – 59 років – на 8,4 % та пенсіонерів за віком – на 5,6 % було досягнуто рівень вікової складової кар'єрного зростання на позначки 0,524, що в 1,5 раза більше, ніж у 2010 р. (0,326).

**Показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу
ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"**

Показник	Значення показників на 2010 рік		Запропоновані (покращені)		Еталонні значення	Відхилення запропонованих від фактичних	
	осіб	%	осіб	%	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова кількість штатних працівників	375	–	337	–	–	-38	-10,1
Працюючі у віці 15 – 34 років,	66	17,6	78	23,14	25	12	5,54
Працюючі у віці 35 – 49 років	76	20,27	118	35,01	55	42	14,74
Працюючі у віці 50 – 54 років,	59	15,73	32	9,49	10	-27	-6,24
Працюючі у віці 55 – 59 років	65	17,33	30	8,9	7	-35	-8,43
Працюючі пенсіонери за віком	109	29,07	79	23,46	3	-30	-5,63
Працюючі жінки	153	40,8	145	43	45	-8	2,2
Працюючі чоловіки	222	59,2	192	57	55	-30	-2,2
Працівники, які мають неповну та базову вищу освіту	86	22,93	48	14,2	10	-38	-8,73
Працівники, які мають повну вищу освіту	110	29,33	85	25,2	10	-25	-4,13
Працівники, яких навчено новим професіям	12	3,2	18	5,34	10	6	2,14
Працівники, які підвищили кваліфікацію	34	9,06	49	14,5	20	15	5,44

Закінчення табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці штатних працівників							
	тис грн	%	тис грн	%	%	тис грн	%
Фонд основної заробітної плати	6500,1	76,24	6432,704	75	75	-67,39575	-1,24
Фонд додаткової заробітної плати	2026,1	23,76	1715,388	20	20	-310,7122	-3,76
Заохочувальні та компенсаційні виплати	0	0	428,847	5	5	428,847	5

За рахунок зміни розподілу персоналу за статевою ознакою, а саме збільшення питомої ваги жінок та зменшення питомої ваги чоловіків на 2,2 %, узагальнюючий показник кар'єрного зростання за гендерною ознакою досяг рівня 0,627. Порівняно з попереднім періодом відбулося збільшення на 0,377 одиниць. Також було змінено розподіл персоналу за рівнем освіти: відбулося зменшення працівників, які мають неповну та базову вищу освіту на 8,73 %, та зменшення працівників, які мають повну вищу освіту, на 4,13 % відносно попереднього періоду. Рівень освітньої складової кар'єрного зростання персоналу при цьому зменшився з 0,94 до 0,78, але на загальний показник це вплинуло несуттєво. Зміни у розподілі персоналу за рівнем підготовки та перепідготовки кадрів спричинили збільшення узагальнюючого показника за зазначеною ознакою з 0,283 до 0,424. Фонд оплати праці штатних працівників було розподілено такими чином: зменшено частку фонду основної заробітної плати на 1,24 %, додаткової заробітної плати – на 3,76 % та збільшено питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат на 5 %. Це призвело до збільшення складової кар'єрного зростання персоналу за рівнем оплати праці до 1.

Реалізація таких планових показників забезпечило рівень кар'єрного зростання на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" на високому (В) рівні зі 100-відсотковою імовірністю. Порівняно з 2010 роком рівень кар'єрного зростання на цьому підприємстві з імовірністю 77 % був низький (Н) та з імовірністю 23 % – середній (С).

У табл. 3.11 подано найбільш якісний розподіл персоналу ЗАТ "Елокс" з точки зору його кар'єрного зростання.

**Показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу
ЗАТ "Елокс"**

Показник	Значення показників на 2010 рік		Запропоновані (покращені)		Еталонні значення	Відхилення запропонованих від фактичних	
	осіб	%	осіб	%	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова кількість штатних працівників	141	–	127	–	–	-14	-10,1
Працюючі у віці 15 – 34 років,	45	31,91	32	25,19	25	-13	-6,72
Працюючі у віці 35 – 49 років	49	34,75	65	51,18	55	16	16,43
Працюючі у віці 50 – 54 років,	20	14,18	12	9,45	10	-8	-4,73
Працюючі у віці 55 – 59 років	15	10,64	11	8,66	7	-4	-1,98
Працюючі пенсіонери за віком	12	8,52	7	5,52	3	-5	-3
Працюючі жінки	31	21,99	57	44,88	45	26	22,89
Працюючі чоловіки	110	78,01	70	55,11	55	-40	-22,9
Працівники, які мають неповну та базову вищу освіту	76	53,9	62	48,82	10	-14	-5,08
Працівники, які мають повну вищу освіту	61	43,3	61	48,03	10	–	4,73
Працівники, яких навчено новим професіям	0	0	6	4,72	10	6	4,72
Працівники, які підвищили кваліфікацію	0	0	11	8,66	20	11	8,66

Закінчення табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці штатних працівників							
	тис. грн	%	тис. грн	%	%	тис. грн	%
Фонд основної заробітної плати	3426,2	50,42	4892,616	72	75	1466,416	21,58
Фонд додаткової заробітної плати	2609,4	38,40	1359,06	20	20	-1250,34	-18,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати	759,7	11,18	543,624	8	5	-216,076	-3,18

За рахунок покращення якісного складу персоналу машинобудівного підприємства ЗАТ "Елокс" за віковою ознакою, а саме зменшення питомої ваги працівників у віці 15 – 34 років на 6,72 %, збільшення працівників у віці 35 – 49 років на 16,43 %, зменшення працівників у віці 50 – 54 років на 4,73 %, у віці 55 – 59 років – майже на 2 % та пенсіонерів за віком – на 3% було досягнуто рівень вікової складової кар'єрного зростання на позначки 0,809, що майже в 4 рази більше ніж у 2010 році (0,206). За рахунок зміни розподілу персоналу за статевою ознакою, а саме збільшення питомої ваги жінок та зменшення питомої ваги чоловіків на 22,9 % узагальнюючий показник кар'єрного зростання за гендерною ознакою досяг рівня 0,997. Порівняно з попереднім періодом він збільшився в 4,5 рази. Також було змінено розподіл персоналу за рівнем освіти: відбулося зменшення працівників, які мають неповну та базову вищу освіту на 14 осіб, при цьому кількість працівників, які мають повну вищу освіту, залишилася не змінною відносно попереднього періоду. Рівень освітньої складової кар'єрного зростання персоналу при цьому збільшився більш ніж у два рази (з 0,193 до 0,4). Слід звернути увагу на те, що на підприємстві ЗАТ "Елокс" протягом 2004 – 2010 рр. не було жодного працівника, якого було б навчено новій професії, та який би підвищив свою кваліфікацію. З точки зору умов кар'єрного зростання, така ситуація свідчить про незадовільний стан рівня підготовки та перепідготовки кадрів на підприємстві, що безумовно негативно впливає на загальний рівень кар'єрного зростання персоналу на ЗАТ "Елокс".

Тому було запропоновано створити сприятливі умови для навчання 6 особам новим професіям та 11 працівникам для підвищення кваліфікації. Кількість працівників, яким необхідно пройти процес підготовки та перепідготовки було визначено на основі анкетування, яке дало можливість визначити потенційний вид кар'єрного зростання відповідного персоналу. Це спричинило збільшенню узагальнюючого показника за рівнем підготовки та перепідготовки кадрів з 0 до 0,09. Фонд оплати праці штатних працівників було розподілено таким чином: збільшено частку фонду основної заробітної плати на 21,58 %, зменшено частку додаткової заробітної плати – на 18,4 % та зменшено питому вагу заохочувальних та компенсаційних виплат на 3,18 %. Це призвело до збільшення складової потенціалу кар'єрного зростання персоналу за рівнем оплати праці більш ніж в 2 рази порівняно з 2010 роком (з 0,399 до 0,825). Реалізація таких планових показників забезпечила рівень кар'єрного зростання на ЗАТ "Елокс" з імовірністю 93 % на середньому (С) рівні, та з імовірністю 7 % – на високому (В). Порівняно з 2010 р. рівень кар'єрного зростання на цьому підприємстві з імовірністю 53 % був дуже низький (ДН) та з імовірністю 47 % – низький (Н).

Необхідно зазначити, що одним із наступних заходів досягнення соціально-економічної ефективності управління персоналом машинобудівного підприємства є вибір найбільш доцільного поєднання факторів, що впливають на кар'єрне зростання, при покращенні яких відбудеться: по-перше, досягнення соціального ефекту підприємства за рахунок кар'єрного зростання персоналу; по-друге, збільшиться імовірність зростання показників, що характеризують економічну результативність діяльності підприємства. Найбільш якісні комбінації факторів кар'єрного зростання обґрунтовано у п. 2.3 табл. 2.17 – 2.20, проте доцільно зупинитися більш детально. Порівняльна характеристика складу кластерів, які було обґрунтовано у п. 2.3 (табл. 2.21) дала можливість виділити ті показники, за рахунок яких можливий вертикальний шлях персоналу по кар'єрним сходам.

Якщо розглядати ті фактори, на які підприємство майже нездатне вплинути, то необхідно відзначити таке: дуже важливим фактором, що впливає на кар'єрне зростання працівника є його природні здібності (сукупність властивостей людини, які закладені у нього від народження). Це той показник, на який керівництво підприємство майже нездатне вплинути. Але покращення якості таких особових характеристик, як:

працездатність, відповідальність, організованість, вимогливість до себе, рівень культури та інші відбувається в результаті скорочення кількості працюючих, які порушують дисципліну через спізнення на роботу, прогули, створення конфліктних ситуацій у колективі тощо. Про вдосконалення рівня інноваційної культури персоналу та творчої активності свідчить зростання кількості раціоналізаторських пропозицій, пов'язаних з вдосконаленням організації робочих місць, виробничих і управлінських процесів, роботи підрозділів та інше. Якісне поліпшення цього показника відбувається внаслідок проведення на підприємствах тренінгів та семінарів. Рівень кваліфікації і професіоналізму якісно вдосконалюється внаслідок успішного планового навчання і підвищення кваліфікації необхідної кількості персоналу. Рівень корпоративної культури на підприємстві підвищується за рахунок створення задовільного морально-психологічного клімату у колективі, попередження конфліктних ситуацій, проведення корпоративних зборів колективу, неформальних заходів, виїздів на природу та дотримання правил, цінностей та традицій, які культивують на цьому підприємстві. Рівень освіти персоналу можна підвищити на підставі створення сприятливих умов для працівників, які навчаються. Наприклад, можливість працівникам без перешкод отримати відпустку для навчання, можливість отримувати вищу освіту за рахунок коштів підприємства та іншими неформальними діями керівництва, які сприятимуть персоналу отримувати вищу освіту. Також однією з основних соціальних цілей підприємства повинна бути мета збільшення доходів працівників на основі зростання заробітної плати, за рахунок надання соціальних благ та послуг персоналу. Але в умовах економічної кризи це дуже важко зробити. Тому рівень оплати праці необхідно поліпшити хоча б шляхом фактичного досягнення найбільш раціонального (еталонного) розподілення фонду оплати праці (75 % фонд основної заробітної плати, 20 % фонд додаткової заробітної плати та 5 % заохочувальні та компенсаційні виплати від фонду оплати праці штатних працівників).

Узагальнюючим результатом функціонування запропонованих заходів має бути забезпечення економічної ефективності, яка виражається у збільшенні показників ефективності діяльності підприємства. В якості критерію отриманої економічної ефективності обрано динаміку чистого доходу (виручки) аналізованих підприємств (табл. 3.12). На основі обґрунтованої залежності (3.9), інтерпретація якої полягає в тому,

що для досягнення запланованої результативності слід забезпечити відповідний рівень КЗП, було підтверджено, що при зміні якісної структури персоналу збільшується результативність діяльності підприємства.

Таблиця 3.12

**Економічний ефект від запропонованих заходів
на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та ЗАТ "Елокс"**

Підприємство	Виручка від реалізації продукції у 2009 році	Виручка від реалізації продукції після раціоналізації	Відхилення	
			тис. грн	%
ВАТ "Харківський верстатобудівний завод"	12,279	14,981	2,702	122
ЗАТ "Елокс"	48,699	50,031	1,332	102,735

Зміна виручки підприємства від покращення показників КЗП відбулася незначна (з умови масштабів підприємства), але довела позитивні зрушення в цьому напрямі дослідження. Практичне використання запропонованих заходів щодо УКЗП дозволило збільшити виручку від реалізації продукції на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" на 2,7 тис. грн або 22 % відносно 2009 року, а на ЗАТ "Елокс" – на 1,33 тис. грн, або 3 % відносно попереднього періоду, тим самим було збільшено результативність діяльності підприємства через КЗП. Прийняття відповідних управлінських рішень щодо КЗП на зазначених машинобудівних підприємствах також дозволило отримати соціальну ефективність підприємства, а саме змінити рівень КЗ з низького на високий на ВАТ "Харківський верстатобудівний завод" та з дуже низького на середній на ЗАТ "Елокс". Таким чином, результативність діяльності підприємств після реалізації запропонованих заходів було покращено. Усе вищезазначене дозволяє зробити висновок про практичну значущість запропонованих заходів і доцільність запровадження їх в управлінську діяльність промислових підприємств.

Висновки

Ефективне управління кар'єрним зростанням персоналу підприємств набуває все більшого значення у сучасних економічних умовах, коли зростає роль людського фактора в виробництві. Забезпечення процесу створення умов, які можуть вплинути на поведінку та зацікавленість персоналу до активної, сумлінної праці, обумовлює зростання продуктивності праці, її якість, а також формування стабільного виробничого колективу, що виявляє свою прихильність і відданість підприємству, на якому працює. Створення взаємовигідних умов праці – одне з найголовніших завдань керівництва підприємства. Баланс таких відносин виражається у кар'єрному зростанні персоналу. Оптимізація кар'єрного зростання персоналу дозволяє найкращим способом досягти запланованих цілей функціонування підприємства та забезпечити соціально-економічну ефективність управління.

У монографії наведено узагальнення теоретичних основи УКЗП, обґрунтовано методичні підходи та розроблено практичні рекомендації щодо УКЗП машинобудівного підприємства.

Узагальнення змісту та сутності поняття "кар'єра" дало можливість зробити висновок про існування декількох підходів до його тлумачення, що стало підґрунтям для уточнення визначення поняття "кар'єрне зростання персоналу". Виділення та поєднання підходів – успішного, трудового, процесного та суб'єктивного – дозволило під КЗП розуміти процес послідовної зміни робочого стану людини в результаті зростання її трудового потенціалу та реалізації життєвих цілей для вдосконалення свого способу життєдіяльності і досягнення успіху.

Спираючись на результати аналізу наукових робіт, направлених на вирішення проблем управління персоналом та дослідження існуючого становища в країні, у монографії обґрунтовано необхідність удосконалення системи УКЗП в менеджменті персоналу на основі кібернетичного підходу. Зазначено, що головна мета УКЗП полягає в забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства, а основне завдання – в забезпеченні стійкого КЗП при підвищенні результативності діяльності та досягненні поставлених цілей підприємства. Це дало можливість також розкрити зміст поняття "управління кар'єрним зростанням персоналу" як послідовності заходів (дій), спрямованих на процеси формування, розподілу, перерозподілу та

використання потенціалу працівників з метою удосконалення їх здібностей, реалізації прагнень та можливого розвитку підприємства за допомогою інформаційної взаємодії множини елементів та виявлення прямих і зворотних зв'язків між ними.

Аналіз та узагальнення класифікаційних ознак кар'єри дав можливість її розглядати за такими ознаками: за середовищем розвитку, за напрямком кар'єрного руху, за характером змін, що відбуваються, у процесі розвитку й просування в організаційному просторі, за типом кар'єрної моделі, за кількістю займаних робочих місць протягом трудової діяльності, за швидкістю переходів з одного робочого місця на інше, за спрямованістю, за характером протікання, за можливістю здійснення, за часом здійснення.

Узагальнено фактори, що впливають на КЗП, а також диференційовано їх за такими додатковими ознаками: за сферою виникнення – на психологічні, економічні, демографічні; за масштабами соціального оточення – на індивідуальні, корпоративні, соціально-державні; за ознакою достовірності – на суб'єктивні та об'єктивні; за можливістю вимірювання – на кількісні та якісні; за можливістю здійснення – на випадкові та закономірні. Отриманий розподіл факторів дав змогу у подальшому розробити методичний підхід до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на КЗП з урахуванням схильності працівників до певного виду кар'єри.

Виходячи з того, що КЗП поєднує в собі трудовий потенціал персоналу та умови його формування, у роботі проведено дослідження трудових показників у цілому по Україні і окремо в машинобудівній галузі Харківської області, що дало можливість виділити основні риси, які притаманні КЗП на макро- та мікрорівнях.

До основних характеристик КЗП на рівні країни віднесено: збільшення кількості безробітного населення; зменшення зайнятості населення у промисловій галузі, причиною чого стала нестабільність промислових підприємств в умовах фінансово-економічної кризи; поширення застосування вимушених адміністративних відпусток та скороченого робочого часу; високий рівень мобільності кадрів; дефіцит робочої сили, що супроводжується дисбалансом між попитом та пропозицією; найнижчі за останні 16 років темпи приросту доходу населення, який включає заробітну плату, доходи від власності (одержані), прибуток та змішаний дохід, соціальну допомогу й інші одержані трансферти; висока заборгованість з виплат заробітної плати.

Аналіз КЗП на десяти машинобудівних підприємствах Харківської області показав, що за період з 2004 – 2010 рр. відбулося скорочення облікової кількості штатних працівників, що було спричинено зменшенням фонду заробітної плати, низьким використанням творчої активності персоналу, негативною динамікою показників підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки кадрів, нераціональною віковою структурою персоналу, яка характеризувалась його старінням через непопулярність у суспільстві робочих професій, великою плінністю кадрів. Зазначене дозволило зробити висновок про загострення ситуації на ринку праці та необхідність удосконалення системи управління персоналом через його КЗ з метою досягнення цілей підприємства в скрутних фінансово-економічних умовах країни.

На основі проведення соціологічного опитування, поєднання дискримінантного та кластерного аналізу в роботі розроблено методичний підхід до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на КЗП з урахуванням можливого виду кар'єри. Обґрунтовано вирішальне правило, яке дозволяє визначити схильність кожного працівника до певного виду КЗ на основі отриманого максимального значення бальної оцінки факторів. Додаткове дослідження складу кластерів, сформованих факторами КЗ за видами, дало можливість виділити найбільш пріоритетні фактори, покращення яких дозволяє наблизити працівників до вертикального виду КЗ як найбільш характерного кар'єрного просування.

На підставі узагальнення загальноновизнаних в економічній літературі показників і підходів до оцінювання та вимірювання рівня КЗП запропоновано методичні положення щодо оцінки рівня КЗП, які ґрунтуються на використанні інтегрального показника. Зведення часткових показників, що характеризують КЗ, до узагальнюючих здійснювалося таксономічним методом, а визначення інтегрального – на основі середньозваженого показника. Використання таксономічного методу дало можливість отримати узагальнюючу характеристику фактичного рівня КЗП та встановити переваги в покращенні окремих складових КЗП. Якісну оцінку отриманого рівня КЗП було здійснено на основі методів нечіткої логіки з певною вірогідністю приналежності за п'ятьма станами – від дуже низького до дуже високого. Так, оцінювання рівня кар'єрного зростання на машинобудівних підприємствах Харківсь-

кої області показало, що на 60 % розглянутих машинобудівних підприємствах рівень кар'єрного зростання персоналу був низький, на 30 % – коливався між низьким і середнім та на 10 % підприємств – коливався між дуже низьким та низьким, що характеризує доцільність покращення умов кар'єрного зростання працівників.

Запропоновано процедуру визначення залежності між показниками КЗП та результативністю діяльності підприємства на основі багатовимірної кореляційно-регресійної моделювання. Модель показала, що для досягнення запланованої результативності виробничо-господарської діяльності підприємства необхідно забезпечити можливість КЗП. Так, вплив показників КЗП на результативність діяльності підприємства слід розрізнити за обсягом виручки: якщо виручка від реалізації машинобудівних підприємств менша або дорівнює точці розриву функції, необхідно використовувати перше рівняння системи, якщо більша – друге.

Розроблено рекомендації щодо управління КЗП, які включають основні положення стосовно формування складу персоналу машинобудівних підприємств з точки зору їх КЗ, яке повинно відбуватись згідно з запропонованим методичним підходом до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на КЗП з урахуванням можливого виду кар'єри, методичними положеннями щодо оцінки рівня КЗП та відповідно процедури визначення причинно-наслідкових зв'язків показників, що характеризують КЗП, та результатів діяльності підприємства. Рекомендації, які було обґрунтовано, дають можливість забезпечити соціально-економічну ефективність управління персоналом підприємства та створюють умови для КЗП.

Таким чином, в умовах економічної кризи, управлінському складу підприємств необхідно виявити активну турботу про своїх працівників, сприяти їх кар'єрному зростанню, що дозволить зберегти висококваліфіковані кадри, які здатні та мотивовані до праці в складних умовах, та збільшить результативність їх діяльності.

Використана література

1. Адаптивные модели в системах принятия решений : монография / под. ред. Н. А. Кизима, Т. С. Клебановой. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2007. – 368 с.
2. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М. : Сов. радио, 1974. – 272 с.
3. Альшевская Н. Карьера как социальный феномен : сущность, признаки, технологии построения / Н. Альшевская // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2000. – № 2. – С. 106–112.
4. Амоша О. І. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза : монографія / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова, В. П. Антонюк. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2006. – 208 с.
5. Бабенко А. В. Система управління фінансовими потоками промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 "Фінанси, грошовий обіг і кредит" / А. В. Бабенко. – Донецьк, 2006. – 20 с.
6. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
7. Балацкий О. Ф. Теоретические проблемы оценки экономического потенциала региона, компании, предприятия / О. Ф. Балацкий // Вісник Сумського державного університету – Серія: Економіка. – 2004. – № 9 (68). – С. 84–95.
8. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Деловая карьера / Н. П. Беляцкий. – Мн. : Выш. шк., 2001. – 170 с.
9. Берг А. И. Кибернетика – наука об оптимальном управлении / А. И. Берг. – М. : Энергия, 1964. – 64 с.
10. Борисов А. Б. Большой словарь-справочник кадровика / А. Б. Борисов, А. Б. Барихин. – М. : Книжный мир, 2008. – 456 с.
11. Бормотова М. В. Дослідження сутності поняття "кар'єра" / М. В. Бормотова, О. А. Небилиця // Економіка розвитку. – 2008. – № 2. – С. 55–57.
12. Боровиков В. П. Популярное введение в программу STATISTICA / В. П. Боровиков. – М. : КомпьютерПресс, 1998. – 267 с.

13. Виногородський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. для студ. екон. спец. вузів / М. Д. Виногородський, А. М. Виногородська, О. М. Шканова. – К. : КОНДОР, 2002. – 518 с.
14. Востряков О. В. Теоретико-методичні засади формування збалансованої системи управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / О. В. Востряков. – К., 2006. – 21 с.
15. Гавва В. Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
16. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправл. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.
17. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем / Гиг Дж. Ван. – М. : Мир, 1981. – 733 с.
18. Гонтарева И. В. Проблемы определения системной эффективности деятельности предприятия / И. В. Гонтарева // Економіка розвитку. – 2005. – № 1(33). – С. 108–111.
19. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.
20. Градов А. П. Технический уровень производства машиностроительных предприятий: экономический анализ / А. П. Градов. – Л. : Машиностроение, Ленин. отд-ние, 1984. – 173 с.
21. Греф Г. Почему экономисты проморгали кризис. / Г. Греф // Комсомольская правда. – 22 июля 2009.
22. Гринева В. Н. Механизм формирования трудового потенциала промышленного предприятия / В. Н. Гринева, А. Г. Гольдфарб // Економіка розвитку. – 2005. – № 1 (33). – С. 35–38.
23. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.
24. Гриньова В. М. Управління розвитком трудового потенціалу : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, В. Л. Смолюк. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 264 с.

25. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. – 128 с.
26. Гур'янова Л. С. Моделювання якісних показників діяльності великомасштабних систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 / Л. С. Гур'янова ; Харківський державний економічний університет. – Х., 2002. – 19 с.
27. Гусаров В. М. Статистика : учебн. пособ. для вузов / В. М. Гусаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.
28. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач. – М. : Изд. Моск. психолог.-соц. ин-т ; Воронеж : НПО МОДЭК, 2004. – 752 с.
29. Діоба А. В. Оцінка рівня продуктивної зайнятості персоналу на основі методів нечітко-множинного моделювання / А. В. Діоба // Економіка розвитку. – 2009. – № 47 (52). – С. 33–36.
30. Дмитриенко Г. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : учебн. пособ. / Г. Дмитриенко. – К. : МАУК, 1998. – 188 с.
31. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства / М. С. Дороніна. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
32. Дубров А. М. Многомерные статистические методы. Для экономистов и менеджеров : учебник / А. М. Дубров. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 352 с.
33. Економіка підприємства / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.
34. Єлісєєва О. К. Методи та моделі оцінки і прогнозування фінансового стану підприємства : монографія / О. К. Єлісєєва, Т. В. Решетняк. – Краматорськ : ДДМА, 2007. – 208 с.
35. Зайцев Г. Г. Управление деловой карьерой / Г. Г. Зайцев, Г. В. Черкасская. – М. : Академия, 2007. – 256 с.
36. Золотарев А. Н. Ускорение научно-технического прогресса и интенсификация производства / А. Н. Золотарев // сб. научн. тр. ; научн. ред. А. Н. Золотарева. – К. : ИЭ АН УССР, Институт экономики, 1988. – 119 с.

37. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М. : Дело, 2003. – 304 с.
38. Измерение и моделирование в социологии / под ред. Ю. П. Воронова. – Новосибирск : Наука, 1999. – 174 с.
39. Использование пакета STATISTICA 5.0 для статистической обработки опытных данных : методические указания для дипломного проектирования для студентов лесного факультета специальностей 260400 "Лесное хозяйство" и 260500 "Садово-парковое и ландшафтное строительство" / сост. С. В. Кабанов. – Саратов : Сарат. гос. агр. ун-т, 2000. – 42 с.
40. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебн. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Мн. : Новое знание, 2000. – 336 с.
41. Кісельова О. О. Стратегічні підходи до управління професійною кар'єрою на підприємстві / О. О. Кісельова // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Серія : Економіка. – Донецьк : ДонДУУ, 2011. – Т. XII. – Вип. 181. – С. 22–26.
42. Кісельова О. О. Формування кадрового резерву в системі управління кар'єрним розвитком персоналу / О. О. Кісельова // Вісник Донецького університету економіки та права. – Серія : Економіка та управління. – Донецьк : ДонУЕП, 2010. – № 1. – С. 58–63.
43. Комаров Е. Управление карьерой / Е. Комаров // Управление персоналом. – 1999. – № 1. – С. 37–42.
44. Корєнков О. В. Управління потенціалом розвитку промислового підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / О. В. Корєнков ; Національний авіаційний університет. – К., 2003. – 18 с.
45. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – Луганськ : Вид. СНУ ім. В. Даля, 2004. – 240 с.
46. Коюда О. П. Інноваційна культура та її характерні особливості / О. П. Коюда, О. А. Небилиця // Проблеми науки : міжгалуз. наук.-практ. журн. – К. : Вид. КиївЦНТЕІ, ЦДПІН, 2009. – № 7. – С. 15–20.
47. Кравченко А. И. Введение в социологию : учебн. пособ. / А. И. Кравченко. – М. : Новая школа, 1995. – С. 133–140.

48. Крылов А. А. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. для вузов / А. А. Крылов, Ю. В. Прушинский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
49. Кугаенко А. А. Экономическая кибернетика / А. А. Кугаенко. – М. : Вузовская книга, 2010. – 716 с.
50. Ледяев Е. Подставьте подчиненному лестницу / Е. Ледяев, А. Кутко // Люди Дела ХХ. – 2005. – № 12–1 (57–58). – С. 15–18.
51. Лизунець А. Г. Система моніторингу трудового потенціалу промислового підприємства / А. Г. Лизунець // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – Ч. 2. – № 4. – С. 256–259.
52. Лич В. М. Науково-методичні основи відтворення трудового потенціалу України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.02.03 / В. М. Лич ; Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України. – К., 2005. – 46 с.
53. Лич В. М. Трудовий потенціал: теорія і практика відтворення : монографія / В. М. Лич. – К. : Науковий світ, 2003. – 314 с.
54. Лондарев Ю. В. Использование метода имитационного моделирования для информационного синтеза управления машиностроительным предприятием : автореф. дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.13 "Математические методы и применение вычислительной техники в экономических исследованиях, планировании и управлении народным хозяйством и его отраслями" / Ю. В. Лондарев. – М., 1988. – 19 с.
55. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент: як досягти успіху в діловій кар'єрі / Н. П. Лукашевич // Кн. 1: Ділова кар'єра: дорога до успіху. – Х. : ОКО, 1999. – 126 с.
56. Малхорта Н. К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство / Н. К. Малхорта ; пер. с англ. – М. : ИД "Вильямс", 2002. – 960 с.
57. Малярець Л. М. Построение обобщающих показателей в оценке конкурентных преимуществ предприятия / Л. М. Малярець // Економічний вісник НТУ України "Київський політехнічний інститут" : зб. наук. пр. – К. : НТУ "КПІ", 2004. – Вип. 1. – С. 432–438.
58. Малярець Л. М. Методичний підхід до комплексної оцінки організаційно-технічного рівня виробництва / Л. М. Малярець, К. В. Ларіна

// Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – Серія: Економічна. – 2006. – № 719. – С. 82–90.

59. Мандель И. Д. Кластерный анализ / И. Д. Мандель. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 176 с.

60. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд "Знание", 1996. – 257 с.

61. Мартиненко М. В. Методика проведення аналізу факторів кар'єрного росту працівника як елементу управління організаційними знаннями / М. В. Мартиненко, О. А. Небилиця // Економіка і організація управління. – Серія: Економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2010. – № 2 (8). – С. 73–84.

62. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебн. пособ. / Е. В. Маслов ; под. ред. П. В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, НГАЭиУ ; Новосибирск, 2000. – 312 с.

63. Маслова И. С. Трудовые ресурсы: эффективность использования / И. С. Маслова, В. М. Москвич, А. Г. Косаев. – М. : Наука, 1988. – 264 с.

64. Математика и кибернетика в экономике : словарь-справочник / [авт. сост. И. И. Гонтарева, М. Б. Немчинова, А. А. Попова]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1975. – 700 с.

65. Мельничук О. С. Словник іншомовних слів / О. С. Мельничук ; за ред. член.-кор. АН УРСР О. С. Мельничука. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1979. – 776 с.

66. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с.

67. Методи і моделі соціально-економічного прогнозування / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 396 с.

68. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань на ПЕОМ з курсу "Комплексний статистичний аналіз" для студентів спеціальності 7.050110 денної форми навчання / укл. І. Г. Конюшенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2004. – 40 с.

69. Милов А. В. Экономическая кибернетика / А. В. Милов, В. Н. Тимохин, Г. А. Черноус. – Донецк : Изд. ДНУ, 2004. – 105 с.

70. Мізюк Б. М. Системне управління : монографія / Б. М. Мізюк. – Львів : Вид. Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.
71. Мізюк Б. М. Теоретико-методологічні основи та інструментальні засоби системного управління підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Б. М. Мізюк. – Львів, 2003. – 36 с.
72. Многомерный статистический анализ в экономике / под. ред. В. Н. Тамашевича. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 598 с.
73. Молл Е. Г. Планирование своей карьеры руководителя / Е. Г. Молл // Вопросы психологии. – 2006. – № 3. – С. 85–91.
74. Молодчик А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал / А. В. Молодчик. – М. : Изд. Высш. шк. эконом., 1997. – 208 с.
75. Нагорская М. Н. Эффективность производства: роль управленческого персонала / М. Н. Нагорская. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. – 240 с.
76. Небилиця О. А. Аналіз кар'єрного зростання персоналу на основі динаміки якісного та кількісного складу машинобудівних підприємств / О. А. Небилиця // Управління розвитком. – 2010. – № 20 (96). – С. 116–117.
77. Небилиця О. А. Дослідження класифікацій кар'єри / О. А. Небилиця // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : в 5 т. Т. I. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. – Вип. 241. – С. 152–159.
78. Небилиця О. А. Дослідження факторів, що впливають на розвиток кар'єри робітника / О. А. Небилиця // Управління розвитком. – 2008. – № 20. – С. 84–87.
79. Небилиця О. А. Інноваційна культура як напрямок підвищення ефективності підприємницької діяльності / О. А. Небилиця // Управління розвитком. – 2009. – № 8. – С. 24–25.
80. Небилиця О. А. Кар'єрне зростання як передумова створення сприятливого соціально-психологічного клімату в органах державної влади та місцевого самоврядування / О. А. Небилиця // Управління розвитком. – 2011. – № 10 (107). – С. 218–220.

81. Небилиця О. А. Кар'єрне зростання як функція управління персоналом / О. А. Небилиця // Економіка розвитку. – 2011. – № 2 (58). – С. 122–126.

82. Небилиця О. А. Обґрунтування впливу часткових показників потенціалу кар'єрного зростання персоналу на результативні показники машинобудівних підприємств Харківської області / О. А. Небилиця // Використання трудового потенціалу на регіональному рівні : тези доп. учасн. Всеукр. наук. конф. вчених, аспірантів та студентів. – Кіровоград : КНТУ, 2010. – С. 140–144.

83. Небилиця О. А. Якісна оцінка кар'єрного росту персоналу підприємства / О. А. Небилиця // Вісник ЗНУ. – Серія: Економічна – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2010. – С. 57–62.

84. Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного росту персоналу / М. М. Новікова, О. А. Небилиця // Вісник ТНЕУ. – 2010. – № 3. – С. 105–114.

85. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія / М. М. Новікова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с.

86. Оболенський О. Принцип професіоналізму в державній службі / О. Оболенський // Вісник Державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.

87. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – 12 изд., стереотип. – М. : Русский язык, 1991. – 848 с.

88. Ожегов С. И. Словарь русского языка / С. И. Ожегов. – 13 изд., стереотип. – М. : Русский язык, 1992. – 816 с.

89. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научн. изд. / И. П. Отенко. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с .

90. Панюков В. С. Стійкість кадрів в промисловості (теорія й методи соціального управління) / В. С. Панюков. – К. : Наукова думка, 1976. – 296 с.

91. Парсоданов Г. М. Планирование карьеры руководителя или специалиста / Г. М. Парсоданов // Кадры газовой промышленности : науч.-метод. сб. – 1999. – Вып. 5. – С. 8–16.

92. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 622 с.

93. Петрушин В. Настольная книга карьериста / В. Петрушин. – СПб. : "Питер", 2002. – 256 с.
94. Пилипенко А. А. Менеджмент / А. А. Пилипенко. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2005. – 456 с.
95. Писаренко С. М. Критерії і показники оцінки соціально-трудоного потенціалу / С. М. Писаренко, С. Г. Сирота // Соціально-трудоный потенціал: теорія і практика. – 1994. – Ч. 1. – С. 58–62.
96. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 176 с.
97. Подмарков В. Г. Введение в промышленную социологию / В. Г. Подмарков. – М. : Мысль, 1973. – 240 с.
98. Поляков В. А. Технология карьеры / В. А. Поляков. – М. : Дело, 1995. – 128 с.
99. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2003. – 328 с.
100. Поспелова Т. В. Організація управління кар'єрою на підприємстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Донецька державна академія управління. – Луганськ, 2003. – 19 с.
101. Поттосина С. А. Экономико-математические модели и методы : учебн. пособ. для студ. экон. спец. БГУИР всех форм обуч. / С. А. Поттосина, В. А. Журавлев. – Мн. : БГУИР, 2003. – 94 с.
102. Практикум по эконометрике : учебн. пособ. / И. И. Елисеева, С. В. Курышева, Н. М. Гордеенко и др. ; под. ред. И. И. Елисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
103. Праця України 2008. Статистичний збірник / за ред. Н. В. Григорович. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2009. – 326 с.
104. Праця України 2009. Статистичний збірник / за ред. Н. В. Григорович. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2010. – 306 с.
105. Предпринимательская деятельность: проблемы, пути, решения : монографія / В. Н. Гринева, Л. В. Соколова, Е. Б. Коротич и др. – Симферополь : Изд. "Анаюрт", 1995. – 302 с.

106. Привезенцев М. В. Организационный механизм деятельности холдинговой компании: управление строительными проектами : монография / М. В. Привезенцев. – М. : ЮНИТИ ; Закон и право, 2007. – 167 с.
107. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2003. – 16 с.
108. Пушкарь А. И. Моделирование управления развитием предприятий на основе согласования интересов экономических субъектов / А. И. Пушкарь, Л. В. Потрашкова // Экономическая кибернетика. – 2003. № 1–2. – С. 22–33.
109. Регіони України 2008. Статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2008. – 348 с.
110. Регіони України 2008. Статистичний збірник. Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2009. – 824 с.
111. Регіони України 2009. Статистичний збірник. Ч. 1 / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2010. – 368 с.
112. Регіони України 2009. Статистичний збірник. Ч. 2 / за ред. О. Г. Осауленко. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2010. – 804 с.
113. Решетникова И. Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях : монография / И. Л. Решетникова. – Луганск : Изд. Восточноукраинск. государ. ун-та, 1998. – 270 с.
114. Румянцева З. П. Менеджмент организации : учебн. пособ. / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин, Р. З. Акбердин. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
115. Руткевич Н. И. Социальные перемещения / Н. И. Руткевич, Ф. Р. Филиппов. – М. : Мысль, 1997. – 142 с.
116. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою : навч. посібн. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.
117. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

118. Синисало П. Особенности трудовой карьеры и жизненные ориентации молодежи / П. Синисало // Психология личности и образ жизни ; отв. ред. Е. В. Шорохова. – М. : Наука, 1987. – С. 174.

119. Синиця Т. В. Формування і використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.09.01 / Т. В. Синиця. – Х., 2004. – 20 с.

120. Синиця Т. В. Формування і використання трудового потенціалу промислового підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 / Т. В. Синиця. – Х., 2004. – 197 с.

121. Смагин Б. И. Методология экономико-статистического исследования эффективности функционирования сельскохозяйственных предприятий / Б. И. Смагин // ВЕСТНИК МичГАУ. – 2007. – № 1. – 228 с.

122. Современные проблемы моделирования социально-экономических систем : монография / под ред. В. С. Пономаренко, Т. С. Клебановой, Н. А. Кизима – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 440 с.

123. Сотникова С. И. Управление карьерой : учебн. пособ. / С. И. Сотникова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 408 с.

124. Социальная психология личности в вопросах и ответах : учебн. пособ. / под ред. проф. В. А. Лабунской. – М. : Гардарики, 2001. – 397 с.

125. Социальное управление : словарь-справочник / под ред. В. И. Добренёва, И. М. Слепенкова. – М. : Изд. МГУ, 1994. – 208 с.

126. Социологический энциклопедический словарь / ред.-коорд. акад. РАН Г. В. Осипов. – М. : Изд. НОРМА-ИНФРА, 2000. – 624 с.

127. Соціальне управління : довідник / В. Л. Василенко (керівн. авт. кол.), В. Б. Авер'янов, Ф. Г. Бурчак та ін. ; упорядн. В. О. Тихонович та ін. – К. : Політвидав України, 1986. – 415 с.

128. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика : кол. моногр. / за ред. М. І. Долішного, С. М. Злупко. – К. : Наукова думка, 1994. – 284 с.

129. Старченко В. Энциклопедия "Карьера": Ежегодный справочник по карьере и трудоустройству: Технология карьеры ; Карьерное портфолио: Резюме, письма и др. / В. Старченко, С. Захарова. – М. : РТВ-Медиа, 2008. – 288 с.

130. Статистика: Корреляционно-регрессионный анализ статистических связей на персональном компьютере: методические указания к практическим занятиям для студентов всех форм обучения специальности "Менеджмент" / сост. Н. Ю. Лукьянова. – Калининград : Калинингр. ун-т, 1999. – 35 с.
131. Стратегическое управление персоналом / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, Т. Ю. Беликова и др. – Донецк : ООО "Юго-Восток", 2002. – 196 с.
132. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден. Путь к успешной карьере через самопознание / П. Тигер, Б. Бэррон-Тигер ; пер. с англ. – М. : Армада, 1996. – 491 с.
133. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догайло. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 144 с.
134. Ткач Д. А. Профессиональная карьера современной молодежи : дис. на соискание научн. степени канд. социол. наук : спец. 22.00.03 / Д. А. Ткач. – Саратов, 2004. – 21 с.
135. Тоцька О. Л. Підприємство як система управління / О. Л. Тоцька // Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки. – 2003. – № 7. – С. 56–59.
136. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
137. Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уемов. – М. : Мысль, 1978. – 272 с.
138. Управление персоналом : учебн. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
139. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова и др. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 296 с.
140. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
141. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
142. Управління трудовим потенціалом : монографія / В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, М. М. Салун та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.

143. Ушаков А. А. Российский кадровик : тайны карьеры / А. А. Ушаков. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007. – 240 с.
144. Ушаков А. Особенности национальной карьеры / А. Ушаков. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2007. – 240 с.
145. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебн. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2008. – 512 с.
146. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М. : Харвест, 2003. – 448 с.
147. Хазан М. Предприятие как открытая система / М. Хазан // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 3. – С. 108–116.
148. Халафян А. А. Statistica 6.0. Статистический анализ данных : учебник / А. А. Халафян. – 3-е изд. – М. : ООО "Бином-Пресс", 2007. – 512 с.
149. Хаустова В. Е. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения : монография / В. Е. Хаустова, Ю. А. Лидовский. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2004. – 176 с.
150. Циндин Н. С. Экономический анализ : методические рекомендации и задания для практических занятий по курсу "Экономический анализ" для студентов очной формы обучения по специальности 08.01.07 "Налоги и налогообложение" / Н. С. Циндин, А. Н. Акжигитова. – Пенза : ИИЦ ПГУ, 2006. – 76 с.
151. Шанченко Н. И. Эконометрика: лабораторный практикум / Н. И. Шанченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2004. – 79 с.
152. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учебн. пособ. / Л. С. Шевченко. – Х. : Эспада, 2004. – 520 с.
153. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.
154. Шекшня С. В. Управление персоналом в современной организации : учебн.-метод. пособ. / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа "Интелл-синтез", 1996. – 363 с.
155. Щепанский Я. Элементарные понятия социологии / Я. Щепанский. – М. : Прогресс, 2000. – 205 с.

156. Экономика : экономический словарь / сост. В. Г. Золотогор. – Мн. : Книжный дом, 2003. – 720 с.
157. Экономика труда / под ред. П. Э. Шлендера и Ю. П. Котина. – М. : Юристъ, 2002. – 592 с.
158. Экономика труда : учебник / В. Л. Дикань, Ю. Н. Юрченко, А. Г. Дейнека и др. – Х. : Олант, 2003. – 396 с.
159. Экономика фирмы : словарь-справочник / под. ред. В. К. Скляренко, О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 400 с.
160. Эшби У. Р. Конструкция мозга. Происхождение адаптивного поведения / У. Р. Эшби. – М. : Мир, 1964. – 463 с.
161. Яковлева А. В. Эконометрика : конспект лекций / А. В. Яковлева. – М. : Эксмо, 2008. – 224 с.
162. Якокка Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка. – М. : Попурри, 2002. – 416 с.
163. Ястремская Е. Н. Методические рекомендации по управлению карьерой персонала / Е. Н. Ястремская, А. С. Попов // Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Серія: Економічна. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – Вип. 75. – С. 97–102.
164. Ястремська О. М. Лояльність персоналу та критерії її визначення / О. М. Ястремська, Н. В. Боркова // Економіка розвитку. – 2008. – № 2. – С. 90–93.
165. Ястремська О. М. Методичний підхід до управління кар'єрним зростанням персоналу / О. М. Ястремська // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. : в 9 т. Т. 7. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 265. – С. 1859–1867.
166. Adele Scheele. Skills for Success / Adele Scheele. – New York : Ballantine, 1987.
167. Arthur M. B. The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era / M. B Arthur, D. M Rousseau – New York : Oxford University Press, 1996.
168. Fuzzy Sets in Management, Economy and Marketing / ed. by C. Zopounidis and oth. – World Scientific Pub Co, 2002. – 269 p.
169. Gilley J. Principles of Human Resource Development / J. Gilley, S. Egglund, A. Gilley. – New York : Basic Books, 2002.
170. Mannheim. Uber das Wasen und die Bedeutung des Wirtschaftlichen erfogsstrebens Archivfuer Sozialwissenchat und Sozialpolitik. – 1980. – V. 63. – Bd. 3. – 450 p.

171. Mcdonald K. Reviving the relevance of career development in human resource development / K. Mcdonald, L. Hite // Human Resource Development Review. – 2005. – Vol. 4. – № 4 (Dec.). – Pp. 418–439.

172. Super D. E. Occupational psychology / D. E. Super, M. Y Bahn. – L. : Tavistock, 1971. – 209 p.

173. Whiston S. Qualitative Career Assessment: An Overview and Analysis / S. Whiston, D. Rahardja // Journal of career assessment. – 2005. – November.

174. William F. Glueck. Career Management of Managerial, Professional and Technical personal, in Perspectives on Personnel // Human Resource Management ; ed. H. G. Heneman and D. P. Schwab. – Homewood, Ill : Irwin, 1978. – Pp. 156.

175. Zytowski D. Neither Fritz nor Frank: Relational Components of Career Development / D. Zytowski // The counseling psychologist. – 2005. – May. – № 3. – Vol. 33. – Pp. 395–402.

176. Касьяник Е. Критерии и факторы успешной карьеры [Электронный ресурс] / Е. Касьяник, М. Барановская. – Режим доступа : <http://centerpost.org/career/1-2s-options-careere.html>.

177. Недосекин А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами [Электронный ресурс] / А. О. Недосекин // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/afa/2000-2/08.shtml>.

178. Остафиева О. Молодым чаще отдают важные направления. [Электронный ресурс] / О. Остафиева. – Режим доступа : <http://www.reklamaster.com/articles/id/6286/index.html>.

179. Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. [Електроний ресурс].– Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

180. Потанин В. Карьера – это удовольствие [Электронный ресурс] / В. Потанин // Карьера. – 1999. – № 3. – Режим доступа : <http://www.kariera.org.ru/03-99/Putev004.html>.

181. Служба тематических толковых словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.glossary.ru>.

182. Финансовая энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://lib.mabico.ru/388.html>.

Додатки

Додаток А

Семантичний аналіз поняття "кар'єра"

Таблиця А.1

Семантичний аналіз поняття "кар'єра"

Визначення	Основна ідея	Підхід	Джерело
1	2	3	4
1. Кар'єра – це погоня за успіхом, викликана прагненням до особистого благополуччя	погоня за успіхом	успішний	С. Ожегова [87]
2. Кар'єра – це шлях до успіху, що сприяє становищу в суспільстві, службовій діяльності, а також саме досягнення такого становища	шлях до успіху	успішний	С. Ожегова [88]
3. Кар'єра – це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини	індивідуальні зміни поведінки людини	суб'єктивний	Дж. Іванцевич [37]
4. Кар'єра – це процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначення у термінах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб та цінностей	процес повільного розвитку	процесний	Е. Шейн [153]
5. Кар'єра – процес "придбання працівниками нового рівня компетентності, знань, вмінь та навичок, які використовують у своїй професійній діяльності"	процес придбання знань, умінь	процесний	Н. Федоров [145]
6. Кар'єра – це безперервний рух у невідоме	рух у невідоме	процесний	Г. Форд [146]
7. Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні поведінка та позиція, які пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю впродовж робочого життя людини	поведінка та позиція людини	суб'єктивний	Г. Парсоданов [91]
8. Кар'єра – суттєвий "зсув" у свідомості людини, успішне просування в якій-небудь сфері діяльності; рід занять; професія	суттєвий "зсув" у свідомості	суб'єктивний	А. Борисов [10]
9. Кар'єра – це індивідуальна, але усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиціях та поведінці, пов'язана з досвідом роботи та діяльності протягом трудового життя	зміна в поглядах	суб'єктивний	В. Скляренко, О. Волков [159]

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
10. Кар'єра від італ. <i>carriera</i> – дія, життєвий шлях, поприще; від лат. <i>carrus</i> – віз, візок – швидке й успішне просування по службовій, суспільній, науковій та іншій діяльності, досягнення популярності, вигоди; рід діяльності; від франц. <i>carriere</i> – це професійний шлях до успіху по службовими сходами, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві	швидке й успішне просування	успішний	О. Мельничук [65]
11. Кар'єра – це негативне соціальне явище, яке виявляється в підпорядкуванні особи її професійної діяльності вузько егоїстичним, прагматичним цілям	негативне соціальне явище	суб'єктивний	В. Василенко В. Авер'янов Ф. Бурчак [127]
12. Кар'єра – це передбачений шлях сходами бюрократії	передбачений шлях	процесний	Мангейм (Mannheim) [170]
13. Кар'єра – це загальна схема життя, яка складена з ряду епізодів і подій, яка включає не тільки просування, але й всі значні зміни життєвого шляху взагалі	загальна схема життя	трудовий	Г. Осіпов [126]
14. Кар'єра – це сукупність займаних людиною місць, визначених по ранговій шкалі	сукупність займаних людиною місць	трудовий	Ю. Воронов [38]
15. Кар'єра – це проходження індивідом ієрархічних сходів "престижу", "доходу", "влади"	проходження індивідом ієрархічних ступенів	процесний	Я. Щепанський [155]
16. Кар'єра – це просування працівника в результаті зростання його освітнього рівня, кваліфікації, накопичення ним досвіду до складнішої праці	просування працівника	процесний	Н. Руткевич [105]
17. Кар'єра – це просування людини по сходами виробничої, майнової, соціальної, адміністративної або іншої ієрархії	просування людини	процесний	А. Кравченко [48]
18. Кар'єра – це етапність індивідуального розвитку	етапність розвитку	процесний	П. Синісало [118]

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
19. Кар'єра – це забезпечення якнайповнішої реалізації здібностей і прагнень особи відповідно до інтересів суспільства	забезпечення здібностей і прагнень особи	суб'єктивний	В. Добренькова І. Слепенкова [125]
20. Кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані з накопиченням і використанням зростаючого людського капіталу протягом робочого життя людини	індивідуально усвідомлена позиція і поведінка людини	суб'єктивний	С. Сотникова [123]
21. Кар'єра – це дії, направлені на підвищення конкурентоспроможності працівника для досягнення мети організації і особистих цілей у роботі працівника	дії, направлені на підвищення конкурентоспроможності	процесний	Є. Молл [73]
22. Кар'єра – це, перш за все, присутність людини на тому місці, де вона комфортно себе відчуває, де одержує задоволення і моральне задоволення від своєї роботи при адекватній винагороді за працю	присутність людини на тому місці, де вона комфортно себе відчуває	суб'єктивний	В. Потанін [180]
23. Кар'єра – це соціальна динаміка розвитку особистості та її поведінкових проявів, що пов'язані з досвідом та активністю у сфері праці протягом людського життя	соціальна динаміка розвитку особистості	суб'єктивний	В. Лабунська [124]
24. Кар'єра – це не завжди влада, багатство чи посадове просування, але це завжди успіх, це завжди зростання: творче, професійне, службове чи просто економічне – у вигляді підвищення заробітної плати	завжди успіх	успішний	Н. Беляцкий [8]
25. Кар'єра – це послідовність посад, займаних співробітником в одній організації або в період усього життя людини	послідовність посад	трудовий	С. Шекшня [154]
26. Кар'єра – це активне просування людини в освоєнні і вдосконаленні способу життєдіяльності, що забезпечує її стійкість у потоці соціального життя	активне просування людини	процесний	А. Маркова [60]

Закінчення додатка А

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4
27. Кар'єра – це не лише спосіб досягнення успіху окремого індивіда, але і чинник розвитку певної організації, спільності, суспільства в цілому	чинник розвитку організації	процесний	Н. Альшевська [3]
28. Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні уявлення людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення своєї трудової діяльності	суб'єктивно усвідомлені уявлення	суб'єктивний	З. Румянцева, Н. Саломатин Р. Акбердин [114]
29. Кар'єра – це узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з еволюцією організації	узгодження потреб, мотивів, інтересів	суб'єктивний	Т. Поспелова [100]

**Зразок анкети для виявлення міри ступеня та спрямованості
впливу факторів кар'єрного зростання**

Назва організації	
П.І.Б.	
Дата заповнення	

- Стать:

- а) чоловіча;
б) жіноча.

- Сімейний стан:

- а) заміжня (одружений);
б) неодружений (а);
в) розлучений (а).

- Вік _____

- Стаж роботи _____

- Професія _____

- Освіта _____

- Соціальне походження _____

- Національність _____

- До якої категорії персоналу підприємства Ви відноситесь:

- а) працівник;
б) службовець;
в) керівник.

• Вкажіть, будь ласка, в хронологічному порядку, які посади і в якій сфері діяльності Ви займали останніх 15 років.

№ п/п	Період часу, років	Сфера діяльності	Посада
1			
2			
3			

Висловіть, будь ласка, свою точку зору щодо впливу на кар'єрне зростання різних факторів. Для цього Вам необхідно відзначити в пропорованих шкалах міру і спрямованість впливу кожного з чинників зручним для Вас способом. Заздалегідь вдячні Вам за чітке, правильне і повне заповнення анкети.

Продовження додатка Б

№ п/п	Думка	Значно сприяє зростанню	Швидше сприяє зростанню, чим ні	Не впливає	Швидше гальмує, чим сприяє зростанню	Сильно гальмує
		5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4	5	6	7
1	Я вважаю, що природні здібності людини впливають на її кар'єру таким чином					
2	Я вважаю, що чим вище дохід, що мінімально задовольняє мої потреби, тим для моєї кар'єри це					
3	Я вважаю, що хороші взаємини в родині впливають на зростання кар'єри людини таким чином					
4	Я вважаю, що позитивна політична ситуація в країні впливає на зростання кар'єри людини таким чином					
5	Я вважаю, що позитивна система мотивації працівників на підприємстві впливає на їх кар'єру таким чином					
6	Я вважаю, що чим вище мінімальна заробітна плата встановлена законодавчо, тим для кар'єри людини це					
7	Я вважаю, що чим вище рівень корпоративної культури на підприємстві, тим для кар'єри працівника це					
8	Я вважаю, що чим вище рівень освіти людини, тим для його кар'єри це					
9	Я вважаю, що позитивна ситуацію на ринку праці впливає на зростання кар'єри таким чином					

Продовження додатка Б

1	2	3	4	5	6	7
10	Я вважаю, що чим вище стаж роботи людини, тим для його кар'єри це					
11	Я вважаю, що чим вище середня тривалість життя людей, тим для кар'єри людини це					
12	Я вважаю, що мій національний менталітет впливає на моє кар'єрне просування таким чином					
13	Я вважаю, що чим вище професіоналізм людини, тим для його кар'єри це					
14	Я вважаю, що чим вище рівень загальної культури людини, тим для його кар'єри це					
15	Я вважаю, що соціальне походження людини впливає на його кар'єрне зростання таким чином					
16	Я вважаю, що близькі і знайомі, які підтримують людину в житті, впливають на його кар'єрне зростання таким чином					
17	Я вважаю, що везіння впливає на кар'єру людини таким чином					
18	Я вважаю, що чим вище рівень інноваційної культури людини, тим для його кар'єри це					

155

Дякуємо Вам за допомогу!

Словник термінів

Кар'єра – це процес послідовної зміни робочого стану людини в результаті зростання її трудового потенціалу та реалізації життєвих цілей для вдосконалення свого способу життєдіяльності і досягнення успіху.

Природні здібності людини – це сукупність властивостей людини, які закладені в ній від народження.

Рівень доходу – це міра відсутності потреб у людини.

Родина – це група близьких родичів, що живуть разом, які згуртовані загальними інтересами.

Політична ситуація в країні – це стан країни, який склався в результаті управління державою.

Система мотивації – це сукупність взаємозв'язаних між собою елементів, які спрямовані на спонукання працівника до дії.

Рівень мінімальної заробітної плати – це мінімальна міра задоволення населення матеріальними і духовними цінностями.

Корпоративна культура – це набір правил і цінностей, які явно або неявно культивуються в компанії.

Рівень освіти – це сукупність знань, отриманих у результаті навчання.

Ситуація на ринку праці – це співвідношення попиту на працю і пропозиції цієї праці.

Стаж роботи – це тривалість трудової діяльності працівника в цілому або в деякій галузі за певною професією.

Середня тривалість життя – це показник, який характеризує стан здоров'я населення, якості його життя, рівень медичного обслуговування на даній території.

Національний менталітет – це система взаємозв'язаних образів, які лежать в основі уявлень нації про світ, традицій, звичаїв, вдач і законів.

Професіоналізм – це індивідуальна властивість людини систематично, ефективно і надійно виконувати складну діяльність у найрізноманітніших умовах.

Культура людини – це етичні, моральні і матеріальні цінності, уміння, знання, звичаї, традиції людини.

Соціальне походження – це приналежність людини за спорідненістю до якого-небудь класу, нації.

Зв'язки – це близьке знайомство з ким-небудь, яке забезпечує підтримку, захист, вигоду.

Везіння – це позитивна подія, яка виникла в результаті випадкового, непередбачуваного або такого, що не враховується збігом обставин.

Інноваційна культура – це здатність людини до здійснення нововведень в різних сферах життя суспільства.

Перевірка отриманої дискримінантної моделі

Таблиця В.1

**Апостеріорні вірогідності приналежності персоналу
до відповідної категорії КЗ**

Випа- док	Апостеріорні вірогідності (неправильно класифіковані позначені *)				
	Класифікація	Зростання $p=0,40940$	Спад $p=0,1383$	Горизонтально $p=0,2240$	Без змін $p=0,45638$
1	2	3	4	5	6
1	Зростання	0,488862	0,039533	0,029490	0,442116
2	Зростання	0,510284	0,005025	0,009510	0,475182
3	Зростання	0,303494	0,068661	0,038877	0,088969
4	Зростання	0,664917	0,054089	0,025601	0,255393
5	Зростання	0,588969	0,068661	0,038877	0,303494
6	Зростання	0,444447	0,021952	0,127198	0,406403
7	Зростання	0,594200	0,032705	0,032329	0,340766
8	Зростання	0,424773	0,142053	0,043689	0,389486
9	Зростання	0,485044	0,066178	0,019842	0,428937
10	Зростання	0,513282	0,157890	0,071859	0,256969
11*	Зростання	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816
12	Зростання	0,492216	0,061590	0,046213	0,399981
13	Зростання	0,575319	0,084056	0,007157	0,333468
14	Зростання	0,611762	0,006783	0,025087	0,356367
15	Зростання	0,515824	0,034287	0,128349	0,321541
16*	Зростання	0,312929	0,026199	0,010632	0,650239
17	Зростання	0,730698	0,076527	0,041903	0,150872
18	Зростання	0,507171	0,003670	0,004759	0,484400
19	Зростання	0,478847	0,008005	0,087951	0,425197
20	Зростання	0,571390	0,012685	0,012490	0,373435
21	Зростання	0,533468	0,084056	0,007157	0,375319
22*	Зростання	0,151608	0,321955	0,033054	0,493383
23*	Зростання	0,380579	0,026800	0,037536	0,555085
24	Зростання	0,754135	0,003354	0,024314	0,218198
25	Зростання	0,688139	0,029578	0,029466	0,582816
26*	Зростання	0,195909	0,241974	0,023279	0,538838
27	Зростання	0,521946	0,028723	0,025029	0,424302
28*	Зростання	0,252421	0,013381	0,251266	0,482932
29	Зростання	0,545562	0,002785	0,025132	0,426521
30	Зростання	0,600407	0,229318	0,002677	0,167597
31	Зростання	0,477413	0,180185	0,001738	0,340665
32	Зростання	0,664624	0,017025	0,201266	0,117086

Продовження додатка В
Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
33*	Зростання	0,331850	0,001934	0,097763	0,568452
34	Зростання	0,577220	0,003385	0,123144	0,296250
35	Зростання	0,565637	0,067602	0,024146	0,342615
36	Зростання	0,621818	0,064338	0,003844	0,309999
37*	Зростання	0,416485	0,024747	0,011150	0,547617
38*	Зростання	0,213752	0,176395	0,016123	0,593730
39	Зростання	0,495046	0,131840	0,066981	0,306134
40	Зростання	0,510284	0,005025	0,009510	0,475182
41	Зростання	0,472113	0,005272	0,192909	0,329707
42	Зростання	0,525150	0,047316	0,005308	0,422226
43*	Зростання	0,412299	0,140475	0,015153	0,432073
44	Зростання	0,536141	0,006496	0,042290	0,415072
45	Зростання	0,528947	0,028247	0,007884	0,434922
46	Зростання	0,604922	0,126653	0,076383	0,192042
47	Зростання	0,460503	0,038375	0,089373	0,411750
48	Зростання	0,642216	0,033240	0,012033	0,312511
49	Зростання	0,512739	0,021497	0,076455	0,389309
50*	Зростання	0,354235	0,075962	0,198717	0,371086
51	Зростання	0,603848	0,024426	0,016543	0,355183
52	Зростання	0,593246	0,006048	0,051453	0,539253
53	Зростання	0,560367	0,006373	0,010806	0,422454
55	Зростання	0,485020	0,023247	0,043146	0,448588
56	Зростання	0,692960	0,005328	0,009159	0,292554
57	Зростання	0,726230	0,003411	0,051667	0,218692
58*	Зростання	0,331956	0,017623	0,007752	0,642670
59	Зростання	0,850690	0,001428	0,028500	0,119382
60	Зростання	0,735668	0,001109	0,147096	0,116128
61	Зростання	0,561326	0,088583	0,014791	0,335299
62	Зростання	0,778290	0,004073	0,009278	0,208359
63	Спад	0,077679	0,527251	0,141454	0,353617
64	Спад	0,399981	0,615905	0,046213	0,392216
65	Спад	0,429662	0,617598	0,423096	0,329644
66	Спад	0,105332	0,528638	0,025462	0,340568
67	Спад	0,229542	0,387260	0,010797	0,372401
68*	Спад	0,339509	0,050723	0,010746	0,599023
69	Спад	0,202880	0,363608	0,013622	0,319890
70	Спад	0,076823	0,827174	0,000409	0,095594
71	Спад	0,296546	0,379749	0,082097	0,241608
72	Спад	0,137426	0,501742	0,008237	0,352594

Продовження додатка В
Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6
73	Спад	0,381026	0,419031	0,009496	0,390447
74	Горизонтально	0,382866	0,345488	0,625607	0,046039
75	Горизонтально	0,281492	0,026368	0,305297	0,186844
76	Горизонтально	0,374596	0,421449	0,615202	0,588753
77	Горизонтально	0,375007	0,022347	0,418251	0,384395
78	Горизонтально	0,269682	0,037264	0,563898	0,229155
79	Горизонтально	0,251821	0,000167	0,611697	0,136315
80*	Горизонтально	0,691546	0,013432	0,083884	0,211137
81	Горизонтально	0,392129	0,128756	0,437814	0,141301
82	Горизонтально	0,052403	0,053728	0,713573	0,180296
83	Без змін	0,314369	0,016099	0,001189	0,668344
84	Без змін	0,467629	0,006332	0,227292	0,598747
85	Без змін	0,387664	0,032493	0,127280	0,452563
86*	Без змін	0,631568	0,005441	0,022385	0,340606
87*	Без змін	0,594200	0,032705	0,032329	0,340766
88	Без змін	0,434257	0,045504	0,039884	0,480355
89	Без змін	0,524012	0,012707	0,190607	0,572674
90	Без змін	0,303494	0,068661	0,038877	0,588969
91	Без змін	0,313851	0,098900	0,221480	0,365769
92*	Без змін	0,569324	0,012621	0,058326	0,359728
93	Без змін	0,206496	0,007501	0,054075	0,731928
94	Без змін	0,311407	0,263371	0,005357	0,419864
95	Без змін	0,337274	0,088133	0,044704	0,529889
96	Без змін	0,277383	0,072469	0,032404	0,617744
97	Без змін	0,461947	0,008602	0,012530	0,516921
98	Без змін	0,442911	0,034109	0,020483	0,502497
99*	Без змін	0,572500	0,007256	0,014006	0,406238
100*	Без змін	0,626488	0,023466	0,027096	0,322950
101*	Без змін	0,414472	0,157376	0,019326	0,408825
102*	Без змін	0,608634	0,004122	0,134353	0,252891
103	Без змін	0,381492	0,026368	0,105297	0,486844
104	Без змін	0,278062	0,015018	0,098906	0,608014
105	Без змін	0,380579	0,026800	0,037536	0,555085
106	Без змін	0,127804	0,027888	0,007027	0,837282
107	Без змін	0,244412	0,011428	0,084021	0,660139
108	Без змін	0,465363	0,005427	0,022407	0,506803
109	Без змін	0,611490	0,006164	0,031611	0,650735
110*	Без змін	0,588943	0,014036	0,012396	0,384625
111	Без змін	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.1

1	2	3	4	5	6
112	Без змін	0,125263	0,190977	0,004957	0,678803
113	Без змін	0,341397	0,035117	0,022068	0,601419
114	Без змін	0,157558	0,089631	0,006001	0,746810
115	Без змін	0,410076	0,073863	0,009126	0,506935
116	Без змін	0,131148	0,224296	0,134506	0,510051
117	Без змін	0,410291	0,006857	0,066420	0,516431
118	Без змін	0,213752	0,176395	0,016123	0,593730
119	Без змін	0,204561	0,001840	0,000212	0,793387
120	Без змін	0,239112	0,019219	0,019918	0,721751
121	Без змін	0,188994	0,031642	0,004034	0,775330
122*	Без змін	0,444447	0,021952	0,127198	0,406403
123	Без змін	0,448075	0,051362	0,005506	0,495056
124	Без змін	0,140969	0,347470	0,000528	0,511033
125	Без змін	0,311043	0,058705	0,001201	0,629051
126	Без змін	0,720202	0,012108	0,011150	0,756539
127	Без змін	0,333468	0,084056	0,007157	0,575319
128	Без змін	0,382866	0,045488	0,025607	0,546039
129	Без змін	0,180584	0,005511	0,014206	0,799699
130	Без змін	0,576421	0,042084	0,132454	0,649040
131	Без змін	0,303494	0,068661	0,038877	0,588969
132*	Без змін	0,522335	0,130779	0,038437	0,308448
133*	Без змін	0,410323	0,045907	0,467493	0,076277
134	Без змін	0,059394	0,002911	0,000850	0,936844
135	Без змін	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816
136	Без змін	0,339509	0,050723	0,010746	0,599023
137*	Без змін	0,525150	0,047316	0,005308	0,422226
138	Без змін	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816
139	Без змін	0,560367	0,006373	0,010806	0,622454
140	Без змін	0,272201	0,009352	0,006223	0,712225
141	Без змін	0,521946	0,028723	0,025029	0,524302
142	Без змін	0,191961	0,182939	0,013204	0,611896
143	Без змін	0,329427	0,211000	0,009181	0,450392
144	Без змін	0,401390	0,012685	0,012490	0,573435
145*	Без змін	0,393503	0,209542	0,133011	0,263944
146	Без змін	0,271623	0,058605	0,000626	0,669147
147	Без змін	0,157223	0,037518	0,004053	0,801206
148	Без змін	0,303494	0,068661	0,038877	0,588969
149	Без змін	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816
150	Без змін	0,258139	0,029578	0,029466	0,682816

**Відстань Махаланобіса від точок (спостережень)
до центру групи КЗ**

Випадок	Квадрат відстані Махаланобіса від центрів груп (неправильно класифіковані позначені *)				
	Класифікація	Зростання $p=0,40940$	Спад $p=0,1383$	Горизонтально $p=0,2240$	Без змін $p=0,45638$
1	2	3	4	5	6
1	Зростання	0,89077	2,49472	2,67954	1,30905
2	Зростання	9,20280	15,01809	13,34081	9,56261
3	Зростання	1,59718	2,14360	2,87979	2,08843
4	Зростання	3,30182	4,89395	5,98861	5,43281
5	Зростання	1,48843	2,14360	2,87979	2,09718
6	Зростання	3,45073	6,04075	2,12559	3,84696
7	Зростання	2,73726	5,11066	4,73246	4,06657
8	Зростання	5,02982	3,79458	5,75146	5,42054
9	Зростання	9,39609	9,95392	11,96171	9,85922
10	Зростання	4,22984	3,16174	4,33479	5,83085
11*	Зростання	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049
12	Зростання	3,45252	3,96839	4,14156	3,65479
13	Зростання	2,34794	2,67812	7,20343	2,47445
14	Зростання	6,28678	11,86473	8,84744	7,58481
15	Зростання	6,23223	8,28297	6,74168	6,50422
16*	Зростання	11,52442	13,05895	14,46132	10,27896
17	Зростання	12,50122	13,58798	14,39122	15,87362
18	Зростання	5,55839	11,98965	11,06858	5,86753
19	Зростання	9,22008	13,97679	8,78197	9,67500
20	Зростання	7,09402	10,27715	11,90669	7,29787
21	Зростання	2,34794	2,67812	7,20343	2,47445
22*	Зростання	10,63488	5,70270	9,85391	8,49218
23*	Зростання	4,44341	6,32404	5,24890	3,90582
24	Зростання	7,98138	15,38650	11,02314	10,67898
25	Зростання	6,04868	8,65563	8,86187	7,62049
26*	Зростання	9,66720	5,81889	10,10010	7,86095
27	Зростання	3,87895	6,25273	6,12671	4,51046
28*	Зростання	10,90566	13,35422	7,08753	9,82537
29	Зростання	4,28973	11,41878	6,61778	4,99931
30	Зростання	13,60642	12,10545	20,60459	16,37577
31	Зростання	12,35099	10,87383	19,75521	13,24323
32	Зростання	9,90963	13,81281	8,47152	13,59953

Продовження додатка В
Продовження табл. В.2

1	2	3	4	5	6
33*	Зростання	12,02106	18,88518	10,63803	11,16186
34	Зростання	6,57939	13,43130	5,84182	8,13069
35	Зростання	4,53442	5,35710	7,01478	5,75438
36	Зростання	12,50674	13,61778	18,85168	14,11616
37*	Зростання	10,67874	12,89905	14,09225	10,34856
38*	Зростання	5,07077	2,02899	6,41265	3,24483
39	Зростання	5,74220	4,96237	5,91538	6,92073
40	Зростання	9,20280	15,01809	13,34081	9,56261
41	Зростання	9,54671	15,11053	7,50941	10,48200
42	Зростання	2,62384	4,01155	7,98549	3,27739
43*	Зростання	4,15126	2,87874	6,93108	4,27484
44	Зростання	15,10509	21,09255	16,94461	15,98968
45	Зростання	4,68356	7,11739	9,26837	5,29227
46	Зростання	6,39812	6,09946	6,70950	8,91015
47	Зростання	7,42554	8,96943	6,87725	7,86661
48	Зростання	11,50770	14,00407	15,63491	13,16554
49	Зростання	7,66863	10,58634	7,64744	8,43668
50*	Зростання	10,11366	9,76715	7,44251	10,23798
51	Зростання	5,72733	8,71670	9,09472	7,00598
52	Зростання	5,03741	10,41121	5,72786	5,07340
53	Зростання	7,34694	12,87395	11,41672	8,12923
55	Зростання	4,64089	7,29097	5,65281	5,01433
56	Зростання	6,94766	13,25778	11,77293	8,88957
57	Зростання	6,98271	14,27851	8,44152	9,60038
58*	Зростання	7,61795	10,06361	11,30473	6,51395
59	Зростання	13,42020	22,77355	16,38518	17,56491
60	Зростання	17,60091	27,17049	16,99300	21,51035
61	Зростання	5,89903	6,16579	9,34426	7,14685
62	Зростання	7,82379	14,90335	12,85548	10,67672
63	Спад	4,84696	2,14871	3,95360	3,66568
64	Спад	3,65252	2,96839	4,14156	3,75479
65	Спад	4,07633	3,04082	5,09569	5,87519
66	Спад	12,02770	8,32607	13,04029	10,97397
67	Спад	8,71957	5,95406	11,25921	8,22234
68*	Спад	4,65897	5,03527	7,73761	3,74063
69	Спад	8,37417	3,78129	9,94866	7,13668
70	Спад	22,37571	14,19673	29,02140	22,15577
71	Спад	16,59709	12,67652	15,33840	17,22414
72	Спад	17,18058	11,16462	18,98207	15,51338
73	Спад	10,79834	8,17970	14,05500	10,66676

Продовження додатка В
Продовження табл. В.2

1	2	3	4	5	6
74	Горизонтально	3,90690	4,04140	3,48924	4,49415
75	Горизонтально	4,18767	6,10557	2,93498	4,91722
76	Горизонтально	8,61477	8,48569	5,77291	6,92912
77	Горизонтально	5,07558	7,76293	4,02933	4,71617
78	Горизонтально	4,52702	6,05951	2,69572	4,59622
79	Горизонтально	19,26260	30,47005	13,66026	20,70737
80*	Горизонтально	6,01566	10,47227	6,40734	8,60576
81	Горизонтально	26,71172	25,96740	20,33893	25,42468
82	Горизонтально	23,20650	19,73061	14,15656	20,95250
83	Без змін	10,37784	12,89554	17,70575	9,08664
84	Без змін	4,64155	6,81977	6,25714	2,75498
85	Без змін	6,78226	8,31455	5,18246	6,68995
86*	Без змін	12,11350	18,19604	14,96584	13,56572
87*	Без змін	2,73726	5,11066	4,73246	4,06657
88	Без змін	5,73766	6,82335	6,68568	5,75315
89	Без змін	10,75348	14,76620	10,94879	8,27722
90	Без змін	2,59718	2,14360	2,87979	1,48843
91	Без змін	8,99777	7,88144	5,86764	8,90887
92*	Без змін	3,47207	7,66421	4,20156	4,60754
93	Без змін	9,63408	12,83862	8,48660	7,32055
94	Без змін	9,95101	6,86013	14,24909	9,57062
95	Без змін	7,01817	6,27631	7,23254	6,33189
96	Без змін	9,10284	8,36136	9,56976	7,71876
97	Без змін	3,55219	8,09305	6,93953	3,54458
98	Без змін	2,97987	4,68154	5,30007	2,94470
99*	Без змін	4,21141	9,52172	7,80517	5,11483
100*	Без змін	5,43482	8,57805	7,88900	6,97735
101*	Без змін	9,03716	7,54794	11,34096	9,28186
102*	Без змін	4,40010	10,96374	3,59431	6,37389
103	Без змін	4,18767	6,10557	2,93498	3,91722
104	Без змін	5,96034	8,37163	4,20039	4,61290
105	Без змін	4,44341	6,32404	5,24890	3,90582
106	Без змін	10,14044	9,75912	12,11463	6,59838
107	Без змін	6,09346	8,79302	4,40174	4,32354
108	Без змін	8,56240	13,42862	10,19129	8,43795
109	Без змін	7,63126	11,39977	7,72872	6,96026
110*	Без змін	8,30903	12,35651	12,20364	9,37842
111	Без змін	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.2

1	2	3	4	5	6
112	Без змін	13,96928	9,69985	16,60104	10,80672
113	Без змін	5,85230	6,97507	7,50287	4,93707
114	Без змін	20,68727	18,38949	23,39574	17,79251
115	Без змін	9,13639	9,13868	12,91942	8,92957
116	Без змін	14,90182	10,40258	11,02396	12,40272
117	Без змін	4,07715	8,83425	3,89159	3,83427
118	Без змін	5,07077	2,02899	6,41265	3,24483
119	Без змін	33,01011	39,00640	42,93082	30,51649
120	Без змін	6,64193	8,25809	7,78523	4,64971
121	Без змін	19,76999	19,91852	23,63644	17,16411
122*	Без змін	3,45073	6,04075	2,12559	3,84696
123	Без змін	6,91856	7,82472	11,88947	6,93641
124	Без змін	18,61797	13,38773	25,96420	16,25944
125	Без змін	10,92786	10,83673	18,21371	9,73656
126	Без змін	6,75522	11,10058	11,26403	5,03699
127	Без змін	3,34794	2,67812	7,20343	2,47445
128	Без змін	2,90690	3,74140	4,48924	2,41415
129	Без змін	14,13754	17,69042	15,39535	11,37874
130	Без змін	2,57413	2,78250	2,68803	1,46984
131	Без змін	2,59718	2,14360	2,87979	1,48843
132*	Без змін	15,15193	14,49558	16,54321	16,42271
133*	Без змін	16,43242	17,38710	12,34424	20,01483
134	Без змін	25,84942	28,45456	30,51487	20,55005
135	Без змін	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049
136	Без змін	4,65897	5,03527	7,73761	3,74063
137*	Без змін	2,62384	4,01155	7,98549	3,27739
138	Без змін	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049
139	Без змін	7,34694	12,87395	11,41672	7,12923
140	Без змін	10,48834	13,80433	14,21769	8,78189
141	Без змін	3,87895	6,25273	6,32671	3,51046
142	Без змін	9,08246	5,75278	10,60866	6,98119
143	Без змін	12,64797	10,11300	15,98117	12,23971
144	Без змін	7,79402	11,27715	10,90669	7,29787
145*	Без змін	12,69948	10,53385	11,04149	13,71544
146	Без змін	13,60768	13,24891	21,92663	12,02177
147	Без змін	8,90585	8,34556	12,39475	5,86620
148	Без змін	2,59718	2,14360	2,87979	1,48843
149	Без змін	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049
150	Без змін	7,74868	8,65563	8,26187	6,02049

Коефіцієнти кореляції між факторами кар'єрного зростання персоналу групи "зростання"

Variable	Correlations (Spreadsheet1) Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=61 (Casewise deletion of missing data)																	
	ПЗ	РД	Р	ПСК	СМ	РМЗП	КК	РО	СРП	СР	СТЖ	НМ	П	К	СП	З	В	ІК
ПЗ	1	0,47	0,43	0,29	0,34	-0,01	0,42	0,02	0,06	-0,02	-0,13	0,22	0,30	0,34	0,24	0,29	0,26	0,57
РД	0,47	1	0,45	0,45	0,4	0,2	0,44	0,04	0,23	0,01	-0,19	0,01	0,22	0,44	0,35	0,44	0,29	0,27
Р	0,43	0,45	1	0,24	0,33	0,24	0,44	-0,12	0,16	-0,05	-0,15	0,02	0,13	0,26	0,28	0,38	0,23	0,31
ПСК	0,29	0,45	0,24	1	0,09	0,14	0,35	0,02	0,46	-0,15	-0,12	0,09	-0,11	0,02	0,11	0,15	-0,01	-0,03
СМ	0,34	0,4	0,33	0,09	1	0,24	0,33	0,06	0,30	-0,08	-0,24	-0,1	0,19	0,14	0,09	0,27	0	0,38
РМЗП	-0,01	0,2	0,24	0,14	0,24	1	0,39	0,03	0,48	0,31	0,07	-0,09	0,08	0,14	0,12	0,06	0,15	0,13
КК	0,42	0,44	0,44	0,35	0,33	0,39	1	0,2	0,26	-0,08	-0,19	0,21	-0,03	0,29	0,3	0,32	0,03	0,31
РО	0,02	0,04	-0,12	0,02	0,06	0,03	0,2	1	0,16	0,17	0,2	-0,01	0,24	0,06	-0,08	0,05	-0,28	0
СРП	0,06	0,23	0,16	0,46	0,3	0,48	0,26	0,16	1	0,07	0,09	-0,05	0,08	-0,04	0,21	0,13	0,09	0,1
СР	-0,02	0,01	-0,05	-0,15	-0,08	0,31	-0,08	0,17	0,07	1	0,28	-0,25	0,03	0,01	0,04	0,03	0,01	-0,08
СТЖ	-0,13	-0,19	-0,15	-0,12	-0,24	0,07	-0,19	0,2	0,09	0,28	1	0,05	-0,14	-0,03	-0,23	-0,22	0,03	-0,1
НМ	0,22	0,01	0,02	0,09	-0,1	-0,09	0,21	-0,01	-0,05	-0,25	0,05	1	0,12	0,24	0,09	0,19	0,17	0,23
П	0,3	0,22	0,13	-0,11	0,19	0,08	-0,03	0,24	0,08	0,03	-0,14	0,12	1	0,3	0,22	0,34	0,17	0,5
К	0,34	0,44	0,26	0,02	0,14	0,14	0,29	0,06	-0,04	0,01	-0,03	0,24	0,3	1	0,4	0,42	0,44	0,51
СП	0,24	0,35	0,28	0,11	0,09	0,12	0,3	-0,08	0,21	0,04	-0,23	0,09	0,22	0,4	1	0,54	0,39	0,39
З	0,29	0,44	0,38	0,15	0,27	0,06	0,32	0,05	0,13	0,03	-0,22	0,19	0,34	0,42	0,54	1	0,37	0,44
В	0,26	0,29	0,23	-0,01	0	0,15	0,03	-0,28	0,09	0,01	0,03	0,17	0,17	0,44	0,39	0,37	1	0,33
ІК	0,57	0,27	0,31	-0,03	0,38	0,13	0,31	0	0,1	-0,08	-0,1	0,23	0,5	0,51	0,39	0,44	0,33	1

Коефіцієнти кореляції між факторами кар'єрного зростання персоналу групи "спад"

Variable	Correlations (Spreadsheet3)																	
	Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=11 (Casewise deletion of missing data)																	
	ПЗ	РД	Р	ПСК	СМ	РМЗП	КК	РО	СРП	СР	СТЖ	НМ	П	К	СП	З	В	ІК
ПЗ	1	0,62	0,28	0,28	0,78	0,31	0,82	0,65	0,56	0,54	0,4	0,38	0,57	0,67	0,28	0,33	0	0,59
РД	0,62	1	0,77	0,22	0,32	0,53	0,54	0	0	-0,19	0	0,4	-0,15	0,5	0,3	0,65	0,11	0,43
Р	0,28	0,77	1	0,21	0	0,3	0,14	-0,23	-0,35	-0,19	-0,19	0,07	-0,35	0,35	0,05	0,38	0,21	0,4
ПСК	0,28	0,22	0,21	1	0,53	0,36	0,4	0,17	0,37	0,21	0,69	0,44	0,16	0,56	-0,33	0,24	0,25	0,16
СМ	0,78	0,32	0	0,53	1	0,5	0,56	0,7	0,52	0,59	0,73	0,31	0,69	0,52	0	0,17	-0,35	0,45
РМЗП	0,31	0,53	0,3	0,36	0,5	1	0,25	0,21	-0,03	-0,02	0,45	0,5	0,07	0,21	0,37	0,65	-0,24	0,29
КК	0,82	0,54	0,14	0,4	0,56	0,25	1	0,59	0,78	0,44	0,4	0,61	0,5	0,85	0,46	0,44	0,4	0,59
РО	0,65	0	-0,23	0,17	0,7	0,21	0,59	1	0,67	0,65	0,48	0,16	0,9	0,56	0,34	0,07	-0,17	0,5
СРП	0,56	0	-0,35	0,37	0,52	-0,03	0,78	0,67	1	0,56	0,37	0,24	0,7	0,65	0,18	0,23	0,37	0,43
СР	0,54	-0,19	-0,19	0,21	0,59	-0,02	0,44	0,65	0,56	1	0,5	0,13	0,66	0,36	0,1	-0,27	0	0,51
СТЖ	0,4	0	-0,19	0,69	0,73	0,45	0,4	0,48	0,37	0,5	1	0,64	0,53	0,4	0,02	-0,02	-0,17	0,16
НМ	0,38	0,4	0,07	0,44	0,31	0,5	0,61	0,16	0,24	0,13	0,64	1	0,05	0,42	0,45	0,31	0,22	0,1
П	0,57	-0,15	-0,35	0,16	0,69	0,07	0,5	0,9	0,7	0,66	0,53	0,05	1	0,5	0,25	-0,03	-0,16	0,51
К	0,67	0,5	0,35	0,56	0,52	0,21	0,85	0,56	0,65	0,36	0,4	0,42	0,5	1	0,31	0,31	0,37	0,75
СП	0,28	0,3	0,05	-0,33	0	0,37	0,46	0,34	0,18	0,1	0,02	0,45	0,25	0,31	1	0,39	0,17	0,5
З	0,33	0,65	0,38	0,24	0,17	0,65	0,44	0,07	0,23	-0,27	-0,02	0,31	-0,03	0,31	0,39	1	0,36	0,25
В	0	0,11	0,21	0,25	-0,35	-0,24	0,4	-0,17	0,37	0	-0,17	0,22	-0,16	0,37	0,17	0,36	1	0,16
ІК	0,59	0,43	0,4	0,16	0,45	0,29	0,59	0,5	0,43	0,51	0,16	0,1	0,51	0,75	0,5	0,25	0,16	1

Коефіцієнти кореляції між факторами кар'єрного зростання працівників групи "горизонтально"

Variable	Correlations (Spreadsheet5)																	
	Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=9 (Casewise deletion of missing data)																	
	ПЗ	РД	Р	ПСК	СМ	РМЗП	КК	РО	СРП	СР	СТЖ	НМ	П	К	СП	З	В	ІК
ПЗ	1	0,32	0,13	0,36	0,08	0,53	0	-0,07	0,53	-0,05	0,19	0,19	0,23	0,12	0,23	0,32	0,23	0,08
РД	0,32	1	-0,32	0,37	0,02	-0,13	0	-0,61	0	-0,17	0,06	0,06	0,07	-0,32	0,07	0,1	0,07	-0,63
Р	0,13	-0,32	1	0,25	-0,08	-0,29	0	0,69	0	0,53	-0,4	0,24	0,03	-0,13	0,54	0,4	-0,49	-0,25
ПСК	0,36	0,37	0,25	1	-0,34	0,02	-0,31	-0,25	0,19	0,33	0,07	0,07	-0,29	-0,16	0,08	0,37	-0,29	-0,22
СМ	0,08	0,02	-0,08	-0,34	1	0,26	0,79	0,04	0,65	0,33	-0,5	-0,12	0,96	0,27	-0,14	0,24	-0,45	0,16
РМЗП	0,53	-0,13	-0,29	0,02	0,26	1	0	-0,24	0,68	-0,18	0,28	-0,08	0,34	0,19	-0,32	0,17	0,12	0,7
КК	0	0	0	-0,31	0,79	0	1	0,24	0,61	0,18	-0,82	0	0,79	0,65	0,2	0,55	-0,2	0,13
РО	-0,07	-0,61	0,69	-0,25	0,04	-0,24	0,24	1	0	0,5	-0,37	0,58	0,13	0,38	0,7	0,18	-0,16	0,23
СРП	0,53	0	0	0,19	0,65	0,68	0,61	0	1	0,23	-0,4	0	0,73	0,53	0	0,67	-0,24	0,49
СР	-0,05	-0,17	0,53	0,33	0,33	-0,18	0,18	0,5	0,23	1	-0,28	0,44	0,32	0,05	0,32	0,13	-0,78	0,03
СТЖ	0,19	0,06	-0,4	0,07	-0,5	0,28	-0,82	-0,37	-0,4	-0,28	1	0,04	-0,54	-0,4	-0,35	-0,75	0,43	0,14
НМ	0,19	0,06	0,24	0,07	-0,12	-0,08	0	0,58	0	0,44	0,04	1	0,04	0,24	0,82	0,06	0,04	0,14
П	0,23	0,07	0,03	-0,29	0,96	0,34	0,79	0,13	0,73	0,32	-0,54	0,04	1	0,29	0,05	0,4	-0,42	0,17
К	0,12	-0,32	-0,13	-0,16	0,27	0,19	0,65	0,38	0,53	0,05	-0,4	0,24	0,29	1	0,29	0,4	0,29	0,61
СП	0,23	0,07	0,54	0,08	-0,14	-0,32	0,2	0,7	0	0,32	-0,35	0,82	0,05	0,29	1	0,4	0,05	-0,14
З	0,32	0,1	0,4	0,37	0,24	0,17	0,55	0,18	0,67	0,13	-0,75	0,06	0,4	0,4	0,4	1	-0,25	0,02
В	0,23	0,07	-0,49	-0,29	-0,45	0,12	-0,2	-0,16	-0,24	-0,78	0,43	0,04	-0,42	0,29	0,05	-0,25	1	0,17
ІК	0,08	-0,63	-0,25	-0,22	0,16	0,7	0,13	0,23	0,49	0,03	0,14	0,14	0,17	0,61	-0,14	0,02	0,17	1

Коефіцієнти кореляції між факторами кар'єрного зростання працівників групи "без змін"

Variable	Correlations (Spreadsheet9)																	
	Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=68 (Casewise deletion of missing data)																	
	ПЗ	РД	Р	ПСК	СМ	РМЗП	КК	РО	СРП	СР	СТЖ	НМ	П	К	СП	З	В	ІК
ПЗ	1	0,35	0,47	0,06	0,25	0,11	0,29	0,37	0,13	0,21	0,24	0,02	0,05	0,45	0,09	0,34	0,09	0,28
РД	0,35	1	0,42	0,13	0,37	0,29	0,21	0,28	0,17	0,45	0,15	0,2	0,04	0,22	-0,09	0,17	-0,09	0,11
Р	0,47	0,42	1	0,11	0,15	0,21	0,27	0,18	0,13	0,23	0,41	0,16	-0,05	0,4	0,22	0,38	0,22	0,12
ПСК	0,06	0,13	0,11	1	0,36	-0,04	0,26	0,04	0,36	-0,05	0,22	0,23	0,22	0,1	0,14	0	-0,1	-0,03
СМ	0,25	0,37	0,15	0,36	1	0,1	0,6	0,22	0,37	0,11	0,22	0,24	0,11	0,33	-0,04	0,15	0,06	0,02
РМЗП	0,11	0,29	0,21	-0,04	0,1	1	0,32	0,15	0,03	0,26	0,33	0,03	0,11	0,16	0,01	0,1	0,21	0,19
КК	0,29	0,21	0,27	0,26	0,6	0,32	1	0,3	0,3	0,26	0,49	0,2	0,1	0,45	0,21	0,41	0,15	0,24
РО	0,37	0,28	0,18	0,04	0,22	0,15	0,30	1	-0,04	0,4	0,31	0,24	0,29	0,53	0	0,15	0,26	0,45
СРП	0,13	0,17	0,13	0,36	0,37	0,03	0,3	-0,04	1	0	0,25	0,2	0,1	0,08	0,13	0,02	-0,13	0,01
СР	0,21	0,45	0,23	-0,05	0,11	0,26	0,26	0,4	0	1	0,25	0,21	-0,01	0,25	0,14	0,06	0,24	0,37
СТЖ	0,24	0,15	0,41	0,22	0,22	0,33	0,49	0,31	0,25	0,25	1	0,23	0,12	0,48	0,27	0,32	0,23	0,35
НМ	0,02	0,2	0,16	0,23	0,24	0,03	0,2	0,24	0,2	0,21	0,23	1	-0,11	0,27	-0,03	-0,01	0,17	0,04
П	0,05	0,04	-0,05	0,22	0,11	0,11	0,1	0,29	0,1	-0,01	0,12	-0,11	1	0,08	0,06	-0,15	-0,17	0,14
К	0,45	0,22	0,4	0,1	0,33	0,16	0,45	0,53	0,08	0,28	0,48	0,27	0,08	1	0,16	0,36	0,31	0,36
СП	0,09	-0,09	0,22	0,14	-0,04	0,01	0,21	0	0,13	0,14	0,27	-0,03	0,06	0,16	1	0,19	-0,02	0,11
З	0,34	0,17	0,38	0	0,15	0,1	0,41	0,15	0,02	0,06	0,32	-0,01	-0,15	0,36	0,19	1	0,24	0,04
В	0,09	-0,09	0,22	-0,1	0,06	0,21	0,15	0,26	-0,13	0,24	0,23	0,17	-0,17	0,31	0,02	0,24	1	0,19
ІК	0,28	0,11	0,12	-0,03	0,02	0,19	0,24	0,45	0,01	0,37	0,35	0,04	0,14	0,36	0,11	0,04	0,19	1

Умовні позначення до табл. В.3 – В.6:

- ПЗ – природні здібності людини;
- РД – рівень доходу;
- Р – родина;
- ПСК – політична ситуація в країні;
- СМ – система мотивації;
- РМЗП – рівень мінімальної заробітної плати;
- КК – корпоративна культура;
- РО – рівень освіти;
- СРП – ситуація на ринку праці;
- СР – стаж роботи;
- СТЖ – середня тривалість життя;
- НМ – національний менталітет;
- П – професіоналізм;
- К – культура людини;
- СП – соціальне походження;
- З – зв'язки;
- В – везіння;
- ІК – інноваційна культура.

**Технологія вимірювання рівня КЗП
на прикладі ВАТ ХМЗ "Світло Шахтаря"**

Таблиця Д.1

Технологія вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу

Показник	Значення показника за роками								Середньо-квадратичне відхилення	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Еталон		
Розподіл персоналу за віковою ознакою										
X ₁	15,006	29,595	31,179	29,09	26,91	27,88	28,75	25	5,017	
X ₂	50,28	37,095	27,048	27,71	32,43	25,41	22,95	55	8,687	
X ₃	11,683	10,98	13,912	14,86	12,77	16,48	16,78	10	2,091	
X ₄	8,1747	8,818	11,017	12,22	11,05	13,25	13,3	7	1,869	
X ₅	14,856	13,514	16,843	16,13	16,84	16,98	18,22	3	1,442	
Стандартизація даних										
X ₁	-2,374	0,534	0,85	0,433	-0,002	0,192	0,366	-0,382	-	
X ₂	2,122	0,604	-0,552	-0,476	0,067	-0,741	-1,024	2,665	-	
X ₃	-1,071	-1,408	-0,005	0,448	-0,553	1,223	1,366	-1,876	-	
X ₄	-1,574	-1,230	-0,054	0,588	-0,035	1,139	1,166	-2,203	-	
X ₅	-0,930	-1,862	0,448	-0,049	0,449	0,543	1,403	-9,155	-	
Відстань між фактичним та еталонним значенням										
X ₁	-1,992	0,916	1,232	0,815	0,380	0,574	0,747	-	-	
X ₂	-0,543	-2,061	-3,217	-3,141	-2,598	-3,406	-3,689	-	-	
X ₃	0,805	0,469	1,871	2,325	1,323	3,099	3,243	-	-	
X ₄	0,629	0,973	2,150	2,791	2,168	3,342	3,369	-	-	
X ₅	8,225	7,293	9,603	9,106	9,604	9,699	10,558	-	-	
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті										
X ₁	3,968	0,839	1,517	0,664	0,144	0,329	0,559	-	-	
X ₂	0,229	4,248	10,353	9,869	6,749	11,599	13,608	-	-	
X ₃	0,648	0,219	3,502	5,404	1,751	9,608	10,517	-	-	
X ₄	0,395	0,946	4,621	7,791	4,701	11,172	11,349	-	-	
X ₅	67,645	53,190	92,217	82,917	92,234	94,064	111,468	-	-	
Σ	72,951	59,443	112,21	106,65	105,58	126,78	147,5	Σ	-	
dio	8,541	7,710	10,593	10,327	10,275	11,259	12,145	70,85	-	
dcp	10,121								-	-
sd	1,414								-	-
So	14,363								-	-
mio	0,595	0,537	0,738	0,719	0,715	0,784	0,845	-	-	
I	0,405	0,463	0,262	0,281	0,284	0,216	0,154	-	-	

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Розподіл персоналу за статевою ознакою										
X ₆	39,94	38,682	39,936	41,01	41,12	40,47	39,58	45	0,786	
Розподіл персоналу за статевою ознакою										
X ₇	60,06	61,318	60,064	58,99	58,88	59,53	60,42	55	0,786	
Стандартизація даних										
X ₆	-0,21	-1,81	-0,215	1,145	1,291	0,463	-0,664	6,226	-	
X ₇	0,21	1,81	0,215	-1,145	-1,291	-0,463	0,664	-6,226	-	
Відстань між фактичним та еталонним значенням										
X ₆	-6,436	-8,036	-6,441	-5,081	-4,935	-5,762	-6,89	-	-	
X ₇	6,436	8,036	6,441	5,081	4,935	5,762	6,89	-	-	
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті										
X ₆	41,42	64,573	41,483	25,81	24,35	33,204	47,47	-	-	
X ₇	41,42	64,573	41,483	25,81	24,35	33,204	47,47	-	-	
Σ	82,84	129,14	82,966	51,62	48,70	66,408	94,94	Σ	-	
dio	9,102	11,364	9,109	7,185	6,979	8,149	9,744	61,63	-	
dcp	8,805								-	-
sd	1,414								-	-
So	13,047								-	-
mio	0,698	0,871	0,698	0,551	0,535	0,625	0,747	-	-	
I	0,302	0,129	0,302	0,449	0,465	0,375	0,253	-	-	
Розподіл персоналу за освітнім рівнем										
X ₈	23,96	27,905	27,436	27,78	27,49	28,53	30,04	23,96	1,699	
X ₉	20,30	19,628	20,939	21,19	21,73	21,56	22,69	22,69	0,921	
Стандартизація даних										
X ₈	-2,131	0,188	-0,088	0,117	-0,086	0,558	1,443	-2,131		
X ₉	-0,915	-1,65	-0,227	0,047	0,623	0,45	1,672	1,672		
Відстань між фактичним та еталонним значенням										
X ₈	0	2,32	2,044	2,248	2,045	2,689	3,574	-	-	
X ₉	-2,587	-3,322	-1,9	-1,625	-1,049	-1,222	0	-	-	
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті										
X ₈	0	5,38	4,176	5,053	4,182	7,229	12,777	-	-	
X ₉	6,691	11,038	3,608	2,642	1,101	1,494	0	-	-	
Σ	6,691	16,418	7,784	7,696	5,283	8,723	12,777	Σ	-	
dio	2,587	4,052	2,79	2,774	2,299	2,953	3,574	21,02	-	
dcp	3,004								-	-
sd	0,56								-	-
So	4,685								-	-
mio	0,552	0,865	0,596	0,592	0,491	0,631	0,763	-	-	
I	0,448	0,135	0,404	0,408	0,509	0,369	0,237	-	-	

Продовження додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Розподіл персоналу за рівнем підготовки та перепідготовки кадрів									
X ₁₀	9,705	18,818	15,466	18,62	15,968	17,48	25,76	25,76	4,446
X ₁₁	36,95	22,432	26,024	24,92	27,172	17,06	28,71	36,95	5,636
Стандартизація даних									
X ₁₀	-1,731	0,318	-0,436	0,274	-0,323	0,018	1,879	1,879	-
X ₁₁	1,911	-0,665	-0,028	-0,224	0,176	-1,619	0,449	1,911	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням									
X ₁₀	-3,611	-1,561	-2,315	-1,605	-2,202	-1,861	0	-	-
X ₁₁	0	-2,577	-1,939	-2,136	-1,736	-3,53	-1,462	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті									
X ₁₀	13,037	2,437	5,358	2,576	4,849	3,465	0	-	-
X ₁₁	0	6,639	3,761	4,562	3,012	12,462	2,139	-	-
Σ	13,037	9,076	9,119	7,138	7,861	15,927	2,139	Σ	-
dio	3,611	3,013	3,02	2,672	2,804	3,991	1,462	20,572	-
dcp	2,939							-	-
sd	0,741							-	-
So	5,161							-	-
mio	0,7	0,584	0,585	0,518	0,543	0,773	0,283	-	-
I	0,3	0,416	0,415	0,482	0,457	0,227	0,717	-	-
Рівень оплати праці									
X ₁₂	55,633	56,755	55,633	56,87	55,286	56,07	54,51	75	0,766
X ₁₃	33,244	25,747	27,016	28,41	27,78	28,07	30,59	20	2,303
X ₁₄	11,123	17,499	17,351	14,72	16,934	15,86	14,9	5	2,061
Стандартизація даних									
X ₁₂	-0,246	1,219	-0,246	1,364	-0,7	0,323	-1,714	25,054	-
X ₁₃	1,976	-1,28	-0,729	-0,123	-0,397	-0,27	0,825	-3,776	-
X ₁₄	-2,116	0,978	0,906	-0,369	0,704	0,182	-0,285	-5,087	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням									
X ₁₂	-25,3	-23,83	-25,3	-23,69	-	-24,73	-26,77	-	-
					25,754				
X ₁₃	5,751	2,496	3,047	3,652	3,379	3,506	4,601	-	-
X ₁₄	2,971	6,065	5,993	4,718	5,791	5,269	4,802	-	-
Відстань між фактичним та еталонним значенням у квадраті									
X ₁₂	640,07	568,08	640,08	561,2	663,24	611,63	716,53	-	-
X ₁₃	33,08	6,228	9,284	13,34	11,416	12,29	21,168	-	-
X ₁₄	8,827	36,782	35,916	22,26	33,534	27,766	23,061	-	-
Σ	681,98	611,09	685,28	596,8	708,19	651,68	760,75	Σ	-
dio	26,115	24,72	26,178	24,43	26,612	25,528	27,582	181,16	-
dcp	25,881							-	-

Закінчення додатка Д
Закінчення табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sd	1,01							-	-
So	28,912							-	-
mio	0,903	0,855	0,905	0,845	0,921	0,883	0,954	-	-
I	0,097	0,145	0,095	0,155	0,079	0,117	0,046	-	-

Умовні позначення до табл. Д.1:

X_1 – питома вага персоналу у віці 15 – 34 років у обліковій кількості штатних працівників;

X_2 – питома вага персоналу у віці 35 – 49 років у обліковій кількості штатних працівників;

X_3 – питома вага персоналу у віці 50 – 54 років у обліковій кількості штатних працівників;

X_4 – питома вага персоналу у віці 55 – 59 років у обліковій кількості штатних працівників;

X_5 – питома вага працюючих пенсіонерів у обліковій кількості штатних працівників;

X_6 – питома вага жінок у обліковій кількості штатних працівників;

X_7 – питома вага чоловіків у обліковій кількості штатних працівників

X_8 – відношення кількості працівників, які мають неповну та базову вищу освіту до облікової кількості штатних працівників;

X_9 – відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту до облікової кількості штатних працівників;

X_{10} – питома вага кількості працівників, яких навчено новим професіям у обліковій кількості штатних працівників;

X_{11} – питома вага кількості працівників, які підвищили кваліфікацію кадрів у обліковій кількості штатних працівників;

X_{12} – частка основної заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників;

X_{13} – частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників;

X_{14} – частка заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці штатних працівників.

Регресійний аналіз простої лінійної моделі

Таблиця Ж.1

**Значення коефіцієнтів міжгрупової кореляції між показниками, що характеризують
кар'єрне зростання персоналу**

Variable	Correlations (Spreadsheet1)													
	Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=70 (Casewise deletion of missing data)													
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
X1	1	-0,27	-0,73	-0,59	-0,66	-0,5	0,5	-0,21	0,69	0,04	0,09	-0,43	0,22	0,52
X2	-0,27	1	-0,13	-0,49	-0,38	-0,2	0,2	-0,09	0,02	-0,18	-0,29	0,05	-0,03	-0,06
X3	-0,73	-0,13	1	0,65	0,46	0,5	-0,5	0,26	-0,81	-0,02	0,04	0,3	-0,1	-0,49
X4	-0,59	-0,49	0,65	1	0,65	0,5	-0,5	0,34	-0,57	-0,02	0,03	0,23	-0,09	-0,35
X5	-0,66	-0,38	0,46	0,65	1	0,6	-0,6	0,12	-0,42	0,19	0,15	0,39	-0,26	-0,35
X6	-0,55	-0,24	0,55	0,53	0,63	1	-0,8	0,26	-0,46	0,06	0,12	0,46	-0,42	-0,14
X7	0,55	0,24	-0,55	-0,53	-0,63	-0,8	1	-0,26	0,46	-0,06	-0,12	-0,46	0,42	0,14
X8	-0,21	-0,09	0,26	0,34	0,12	0,3	-0,3	1	-0,3	0,06	0,12	-0,09	0,03	0,14
X9	0,69	0,02	-0,81	-0,57	-0,42	-0,5	0,5	-0,3	1	-0,28	-0,24	-0,19	0	0,46
X10	0,04	-0,18	-0,02	-0,02	0,19	0,1	-0,1	0,06	-0,28	1	0,34	0,02	-0,09	0,16
X11	0,09	-0,29	0,04	0,03	0,15	0,1	-0,1	0,12	-0,24	0,34	1	-0,37	0,41	-0,02
X12	-0,43	0,05	0,3	0,23	0,39	0,5	-0,5	-0,09	-0,19	0,02	-0,37	1	-0,91	-0,33
X13	0,22	-0,03	-0,1	-0,09	-0,26	-0,4	0,4	0,03	0	-0,09	0,41	-0,91	1	-0,09
X14	0,52	-0,06	-0,49	-0,35	-0,35	-0,1	0,1	0,14	0,46	0,16	-0,02	-0,33	-0,09	1

**Значення коефіцієнтів міжгрупової кореляції серед показників,
які залишилися після виключення показників, що мають
високий коефіцієнт парної кореляції (більше 0,6)**

Variable	Correlations (Spreadsheet1) Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=70 (Casewise deletion of missing data)						
	X2	X7	X9	X10	X11	X13	X14
X2	1	0,2	-0,09	-0,18	-0,29	-0,03	-0,06
X7	0,24	1	-0,26	-0,06	-0,12	0,42	0,14
X9	-0,09	-0,3	1	0,06	0,12	0,03	0,14
X10	-0,18	-0,1	0,06	1	0,34	-0,09	0,16
X11	-0,29	-0,1	0,12	0,34	1	0,41	-0,02
X13	-0,03	0,4	0,03	-0,09	0,41	1	-0,09
X14	-0,06	0,1	0,14	0,16	-0,02	-0,09	1

Умовні позначення до табл. Ж.1 і Ж.2:

$X_1 - X_{11}$ – питома вага персоналу до облікової кількості штатних працівників:

X_1 – у віці 15 – 34 років;

X_2 – у віці 35 – 49 років;

X_3 – у віці 50 – 54 років;

X_4 – у віці 55 – 59 років;

X_5 – працюючих пенсіонерів;

X_6 – жінок;

X_7 – чоловіків;

X_8 – який має неповну та базову вищу освіту;

X_9 – який має повну вищу освіту;

X_{10} – якого навчено новим професіям;

X_{11} – який підвищив свою кваліфікацію;

X_{12} – частка основної заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників;

X_{13} – частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників;

X_{14} – частка заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці штатних працівників.

Model is: Piecewise linear regression with breakpoint (Spreadsheet2)								
Model is: Piecewise linear regression with breakpoint (Spreadsheet2)								
Dependent variable: Var8 Loss: Least squares								
Final loss: 9,020175696 R=,93235 Variance explained: 86,927%								
N=70	Const.B0	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7
Estimate	-0,274464	0,005309	0,100000	-0,085004	0,092377	0,009496	0,159743	0,100000

Model is: Piecewise linear regression with breakpoint (Spreadsheet2)								
Model is: Piecewise linear regression with breakpoint (Spreadsheet2)								
Dependent variable: Var8 Loss: Least squares								
Final loss: 9,020175696 R=,93235 Variance explained: 86,927%								
Const.B0	Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Breakpt.
1,068559	0,100000	1,10418	1,325203	-0,049172	0,553124	1,321775	0,166191	0,665679

Рис. Ж.3. Оцінка параметрів кусочно-лінійної моделі

Умовні позначення до рис. Ж.1 – Ж.3:

Var1 – питома вага персоналу у віці 35 – 49 років у обліковій кількості штатних працівників;

Var2 – питома вага чоловіків у обліковій кількості штатних працівників;

Var3 – відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту до облікової кількості штатних працівників;

Var4 – питома вага кількості працівників, яких навчено новим професіям у обліковій кількості штатних працівників;

Var5 – питома вага кількості працівників, які підвищили кваліфікацію кадрів у обліковій кількості штатних працівників;

Var6 – частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці штатних працівників;

Var7 – частка заохочувальних і компенсаційних виплат у фонді оплати праці штатних працівників.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Теоретичні основи управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства	5
1.1. Понятійно-категорійний апарат кар'єрного зростання персоналу	5
1.2. Система управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві на основі кібернетичного підходу	21
1.3. Обґрунтування факторів, що впливають на кар'єрне зростання персоналу	31
Розділ 2. Аналіз кар'єрного зростання персоналу підприємств машинобудування	42
2.1. Обґрунтування тенденцій кар'єрного зростання персоналу в Україні	42
2.2. Аналіз кар'єрного зростання персоналу на основі динаміки якісних та кількісних характеристик персоналу машинобудівних підприємств Харківської області	57
2.3. Методичний підхід до виявлення пріоритетних факторів, які впливають на кар'єрне зростання персоналу з урахуванням можливого виду кар'єри	78
Розділ 3. Удосконалення методичних основ управління кар'єрним зростанням персоналу	92
3.1. Методичні положення щодо оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу	92
3.2. Процедура визначення залежності між кар'єрним зростанням персоналу та результативністю діяльності машинобудівного підприємства	106
3.3. Рекомендації щодо управління кар'єрним зростанням персоналу машинобудівного підприємства	117
Висновки	130
Використана література	134
Додатки	149

