

*П.О. ГУТКОВ*, студент НТУ «ХП»;

*Е.Ю. ЛІТВЯК*, студент НТУ «ХП»

## **ІНОВАЦІЙНИЙ МЕТОД ДО УПРАВЛІННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ**

У статті розглянута система керування персоналом, дана оцінка значимості плинності кадрів на підприємстві й обкреслені напрямки збільшення ефективності діяльності організації в цій сфері. Наведено поетапне планування по зниженню плинності кадрів на підприємстві

В статье рассмотрена система управления персоналом, дана оценка значимости текучести кадров на предприятии и очерчены направления увеличения эффективности деятельности организации в этой сфере. Приведено поэтапное планирование по снижению текучести кадров на предприятии

In article the control system of the personnel is considered, the estimation of the importance of turnover of staff at the enterprise is given and directions of increase in efficiency of activity of the organisation in this sphere are outlined. Stage-by-stage planning on decrease in turnover of staff at the enterprise is resulted

**Постановка проблеми.** При аналізі плинності робочої сили загалом прийнято починати з поняття «руху кадрів». Під рухом кадрів підприємства (у даній статті не буде розглядатися внутрішній рух) будемо розуміти сукупність всіх випадків надходження на підприємство працівників ззовні й всіх випадків вибуття за межі підприємства [1].

Ця проблема привертала увагу економістів у зв'язку з тим безсумнівним збитком, що плинність наносить народному господарству країни. Під плинністю же звичайно розумілося те явище, що представляється безпосередньою причиною зазначеного збитку, а саме стихійний, неорганізований рух робочої сили.

Сьогодні плинність кадрів – також одна з багатьох проблем, з якими зіштовхуються сучасні підприємства. Варто розрізняти її природний рівень у межах 3 – 5% від чисельності персоналу й підвищені, зухвалі значні економічні втрати. Природний рівень сприяє відновленню виробничих колективів.

Цей процес відбувається безупинно й не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частину звільняється по різних причинах, на їхнє місце приходять нові співробітники – у такому режимі живе кожне підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням, присвяченим управлінню плинності кадрів на підприємстві, в усі часи приділялося чимало уваги. Широке коло питань, пов'язаних з переосмисленням ролі людини в економічних процесах, знайшло відображення у працях відомих зарубіжних вчених-економістів таких як: Т. Бойдела, Е. Денісона, Дж. Кендрика, А. Маршалла, Ф. Махлупа, С. Мілля, П. Сенджа, А. Сміта, Л.Туроу та інших. Всесвітнім визнанням важливості цих досліджень стало присудження їм Нобелівської премії у галузі економіки.

Питанням управління трудовими ресурсами та їхньому впливу на діяльність підприємства присвячені праці також багатьох українських вчених. Серед них: Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов, Г.В. Осовська, М.О. Жуковський.

Слід зазначити, що на сьогодні проблема управління плинності трудових ресурсів недостатньо ґрунтовно досліджена. У роботах більшості вчених більше уваги приділялось фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації.

Перш за все треба зазначити, що трудові ресурси підприємства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, впливають на його конкурентоспроможність, визначають напрямки подальшого розвитку.

Теоретична та практична значущість вирішення зазначених питань й недостатня їх наукова та прикладна розробка обумовили актуальність обраної теми.

**Методологія.** Теоретико-методологічну базу дослідження складають фундаментальні положення сучасної економічної теорії, економіки підприємства, економіки праці та управління персоналом, роботи зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері дослідження ефективності управління персоналом на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Поетапне приведення рівня плинності до прийняттого значення можна представити зокрема через можливість планування майбутніх звільнень, ув'язування процесів звільнення із процесами наймання, допомоги звільненим працівникам.

Для рішення цих і інших питань, які будуть позначені після, необхідно виходити з конкретної ситуації на підприємстві. Розглянута нижче методика

припускає впорядковану поетапну діяльність, здійснення якої варто покласти безпосередньо на кадрову службу підприємства.

Вся діяльність по керуванню плинністю кадрів у рамках загального керування персоналом можна представити у вигляді наступних послідовних стадій:

1 ЕТАП. Визначення рівня плинності кадрів. На цій стадії необхідно відповісти на головне питання – чи є рівень плинності настільки високим, що приводить до необґрунтованих економічних втрат, недоодержанню прибутку підприємством?

Відзначений вище рівень в 3 – 5 % не повинен сприйматися як якийсь індикатор, оскільки професійна мобільність на конкретному підприємстві формується під впливом сукупності факторів – галузева приналежність, технологія виробництва, трудомісткість робіт, наявність/відсутність фактора сезонності у виробничому циклі, стиль керівництва, рівень і принципи корпоративної культури [2].

Тому при визначенні індикативного рівня варто провести аналіз динаміки трудових показників підприємства за можливо більший період часу (останні роки), виявити наявність і величину сезонних коливань плинності.

2 ЕТАП. Визначення рівня економічних втрат, викликаних плинністю кадрів. Це дуже важливий етап і в той же час один з найбільш трудомістких, оскільки для його проведення необхідні спеціальні дані.

Справа в тому, що з початком проведення в країні економічних реформ одним з перших управлінських аспектів, яким стали зневажати підприємства, стало нормування праці, споконвічно покликане виявляти резерви продуктивності праці. Підприємств, на яких ведеться облік витрат робочого часу, розробляються, дотримуються й регулярно переглядаються трудові норми, на сьогоднішній момент можна назвати одиниці.

3 ЕТАП. Визначення причин плинності кадрів. Високий рівень плинності кадрів може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства або недосконалістю системи керування їм [3].

У першому випадку проблеми як такий немає й ніяких рішень не потрібно. У другому – варто прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі керування підприємством.

Причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати у двох аспектах. Перший буде ґрунтуватися на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом – підстав розірвання трудових

відносин, перерахованих у КЗОТ України. У цьому випадку перелік підстав буде вичерпною, оскільки відповідні норми КЗОТа не передбачають принципово інших підстав для розірвання трудових відносин.

Кадрова статистика підприємств із питань звільнень в основному складається з наступних підстав: за власним бажанням, у зв'язку з переключенням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин (п. 4, ст. 33 КЗОТ), по догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані (п. 7, ст. 33 КЗОТ), по скороченню чисельності (п. 1, ст. 33 КЗОТ), у зв'язку зі смертю, вихід на пенсію, деяких інших [4].

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукують працівника прийняти рішення про відхід з підприємства [5].

У цьому випадку статистика служби кадрів у найкращому разі лише частково може дати відповідь на питання – чому звільнився працівник. Так, одна підстава «за власним бажанням» може бути представлено як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру,
- важкі й небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

4 ЕТАП. Визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності.

Для цього міри можна розділити на три основні групи:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального стимулювання, організації й керування виробництвом і ін.);
- організаційні (удосконалювання процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування працівників і ін.);
- соціально-психологічні (удосконалювання стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення й ін.).

5 ЕТАП. Визначення ефекту від здійснення розроблених мір, удосконалювання процедури звільнення, подолання зайвого рівня плинності. Нарешті, при розробці програми усунення зайвої плинності необхідно буде також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і витрат через зайвий рівень плинності.

Керівництву підприємства в цьому випадку варто надійти так само, як і з фінансуванням будь-якої іншої бізнес-ідеї – якщо витрати на рішення

проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, можливий пошук інших, більше «дешевих» варіантів удосконалювання роботи з персоналом.

### **Висновки.**

За результатами даного дослідження хотілося б відзначити, що вплив трудових ресурсів на діяльність підприємства безперечний. Від забезпеченості підприємства достатньою кількістю робітників необхідного рівня кваліфікації та досвіду, залежить рівень продуктивної діяльності підприємства.

Зокрема, підвищення ефективності управління персоналом сприятливо впливає на ефективність використання устаткування, машин, механізмів, своєчасність виконання робіт, і як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та ін. показники.

Вміле управління персоналом та забезпеченість підприємства кадрами є одна з найголовнішою метою існування організації. Зменшення рівня плинності кадрів одна зі сторін ефективного розвитку кадрової політики, тому цьому питанні треба приділяти якомога більше уваги при розробці стратегічного плану розвитку організації.

Запропонована нами система поетапного планування приведення рівня плинності кадрів до прийнятого значення може лягти в основу розробки заходів до ефективного існування будь-якої організації.

**Список літератури:** 1. *Осовська Г.В., Крушельницька О.В.* Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2007. – 324 с. 2. «Управление персоналом». Учебник по основам организации и управления персоналом: концепции, стратегии, технологии (в электронном виде). 3. *А.Я. Кибанов, И. Б. Дуракова* «Управление персоналом организации». – М.: 2003. – 428 с. 4. *Є.П. Качан, Д.Г. Шушпанов* Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 348 с. 5. *Логинов А.Ю., Гутгарц Р.Д.* Кадры из жизни менеджера по персоналу. – «ДМК», 2002. – 254 с.

*Надійшла до редколегії 16.05.2010*