ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

«Управління процесами плинності персоналу в організації» (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»)

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 073 Менеджмент
А.В.Кравчук
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри
Т.А.Піхняк
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: начальник відділу економіки
Н.С. Попова
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2022 рік

Анотація

Кравчук А.В. Управління процесами плинності персоналу в організації (на матеріалах ТДВ «Хмельницькзалізобетон»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 84 с.

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов’язаного з управлінням процесами плинності персоналу в організації.

Плинність кадрів – це процес руху трудових ресурсів (зумовлений незадоволеністю співробітника своїм робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником), пов'язаний як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що характеризують виробничий процес, виражений у кількісних показниках.

Практичні аспекти управління процесами плинності персоналу розглянуто на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», визначено суб’єктів управління персоналом підприємства, встановлено розподіл повноважень щодо управління плинністю персоналу між різними структурними ланками підприємства. Здійснено оцінювання рівня плинності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: проаналізовано структуру трудових ресурсів підприємства та тенденції її зміни, досліджено показники руху та плинності. Значну увагу приділено особливостям оплати праці на підприємстві як основному фактору, що визначає лояльність персоналу та процеси плинності. Здійснено діагностику факторів, що спричиняють плинність кадрів на підприємстві. Представлено алгоритм оцінки економічних втрат, зумовлених плинністю персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що засвідчує необхідність розробки дієвих заходів попередження загроз надлишковій плинності кадрів.

Запропоновані напрями управління плинністю персоналу за рахунок вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі грейдової системи оплати праці, впровадження мотиваційних конкурсів, що спрямовані на зміцнення соціально-психологічного клімату, згуртовування колективу та підвищення лояльності до підприємства.

Ключові слова: плинність кадрів, персонал, коефіцієнт плинності, фактори плинності, процес управління плинністю.

Summary

Kravchuk A.V. Management of staff turnover processes in the organization (on the materials of ALC "Khmelnitskzalizobeton"). Qualification scientific work on the rights of the manuscript. Master's degree in 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2022. 84 p.

The master's thesis is aimed at solving an important scientific and practical problem related to the management of staff turnover in the organization. Staff turnover is a process of labor movement (due to employee dissatisfaction with their workplace or dissatisfaction with the organization of a particular employee), associated with both external and internal factors that characterize the production process, expressed in quantitative terms.

Practical aspects of personnel turnover management are considered on the example of ALC "Khmelnitskyzalizobeton", the subjects of personnel management of the enterprise are defined, the distribution of powers to manage staff turnover between different structural units of the enterprise is established. Diagnosis of the factors that cause staff turnover at the enterprise has been diagnosed. Areas of staff turnover management are proposed by improving the system of motivation and incentives based on the graded system of remuneration, the introduction of motivational competitions aimed at strengthening the socio-psychological climate, uniting the team and increasing loyalty to the company.

Key words: staff turnover, staff, turnover ratio, turnover factors, turnover management process.

ЗМІСТ

ВСТУП…….5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ……..……..……8
1.1.Сутність управління процесами плинності персоналу в організації……8
1.2.Сучасні підходи до оцінки показників плинності персоналу в організації….....14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»……22
2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»……..22
2.2. Аналіз процесів управління персоналом на підприємстві…….32
2.3. Оцінювання рівня плинності персоналу підприємства……..39
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»…….48
3.1. Ідентифікація факторів, що спричиняють плинність кадрів на підприємстві……..48
3.2. Заходи зниження плинності персоналу та стабілізації трудового колективу підприємства……57
ВИСНОВКИ……..69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……72
ДОДАТКИ……..…79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кон'юнктура ринку праці зумовлює рух персоналу та впливає на стратегію кадрового забезпечення. Праценадлишкова кон'юнктура дозволяє роботодавцям вести відбіркову політику залучення і найму, і навіть формувати ширший запит щодо набору відповідностей претендентів вимогам посади та організації. Однак, враховуючи інтенсивні міграційні процеси в Україні, відтік професійних кадрів за кордон, за багатьма посадами та професіями виробничої сфери фіксується працедефіцитна кон'юнктура. При такій кон'юнктурі зростає вартість формування кадрового забезпечення та передчасне звільнення фахівців (до рівня окупності вкладених у його найм коштів) може посилювати негативні наслідки плинності кадрів. Тому лояльність до своєї організації стає сьогодні такою ж ключовою вимогою до співробітника, як і професіоналізм.

Проблеми ефективності управління персоналом організації висвітлювали у своїх працях відомі українські та зарубіжні вчені: Балабанова Л.В., Вагонова О. Г., Єлисєєва Н.А., Кібанов А. Я., Коцалап С.О., Ліплянська О. В., Мельничук Д.П., Хміль Ф.І., Чуднова О.К. та інші. Віддаючи належне глибині і широкоспектральності наукового доробку, відмітимо, що недостатньо дослідженою залишається проблема управління процесами плинності персоналу в організації, що і зумовило вибір теми магістерської роботи, визначило мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесами плинності персоналу в організації. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення наступних **завдань**:

– визначення сутності управління процесами плинності персоналу в організації;

– узагальнення сучасних підходів до оцінки показників плинності персоналу в організації;

– дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;

– аналіз процесів управління персоналом на підприємстві;

– оцінювання рівня плинності персоналу підприємства;

– ідентифікації факторів, що спричиняють плинність кадрів на підприємстві та розробки заходів впливу на них;

– обґрунтування заходів зниження плинності персоналу та стабілізації трудового колективу підприємства.

Об'єктом дослідження є економічні відносини в процесі управління процесами плинності персоналу в організації за сучасних умов господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління процесами плинності персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Методи дослідження. Методологічною базою магістерської роботи є система економічних законів та принципів економічної теорії та менеджменту. Як базові, використовувались: методи наукового абстрагування, системного підходу (дослідження сутності та змісту категорії «управління плинністю»), класифікаційно-аналітичний (класифікація видів і форм плинності); формально-логічний та метод узагальнення (при визначенні напрямів зниження плинності персоналу та стабілізації трудового колективу підприємства), аналізу і синтезу, індукції і дедукції (при розробці моделі мотиваційного механізму ефективного використання персоналу), економічного аналізу (для аналізу стану та ефективності управління плинністю персоналу у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»), економіко-розрахунковий (для обґрунтування дієвості інструментів забезпечення ефективності управління плинністю персоналу) тощо.

Інформаційну базу досліджень сформували матеріали вітчизняних і закордонних періодичних видань та наукових праць, з питань оцінки ефективності управління персоналом та зниження плинності, електронні ресурси, дані звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані підходи та розроблені рекомендації можуть бути використані в практиці діяльності суб'єктів господарювання будь-яких організаційно-правових форм та розмірів з метою формування мотиваційної політики, підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу до підприємства з метою зниження або попередження плинності.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (21-22 січня 2022 року, м. Хмельницький).

Структура магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 18 таблиць, 16 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел містить 64 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1.Сутність управління процесами плинності персоналу в організації

Нестабільна економічна ситуація сьогодні в Україні значно впливає як на діяльність підприємств, так і на їх працівників. Економічна криза залишає негативні наслідки для населення. Люди, з метою задоволення своїх потреб, починають пошук нового місця роботи, де рівень оплати праці значно вищий. Тому на підприємствах спостерігається високий рівень плинності кадрів, який виявляється у зміні кадрового складу підприємства через вивільнення працівників. Оскільки для підприємства кадри – найважливіший ресурс, то така проблема досить серйозна та вимагає неодмінного втручання і може зумовити безліч негативних наслідків. Плинність кадрів не є новим явищем, у зв'язку з чим, існує безліч підходів до розуміння її суті, тому автори трактують це явище з різних точок зору.

З метою полегшення розуміння безлічі визначень «плинності кадрів» можна згрупувати їх за певними ознаками, що значно спростить її трактування, а також, що особливо важливо, дозволить розглянути плинність кадрів в різних аспектах.

Для того, щоб виявити наявність плинності кадрів, визначити її рівень, а згодом вжити заходів щодо зниження її рівня, якщо це необхідно, або грамотно керувати нею, необхідно знати визначення такого явища. Характеристика поняття «плинність кадрів» має деякі відмінності у трактуванні у різних економічних системах.

Так, у період планової економіки під плинністю кадрів розуміли, некерований стихійний процес, що викликає виключно негативні наслідки та підлягає повній ліквідації [1, с.67]. При переході до ринкової економіки ставлення до плинності кадрів дещо змінилося. У цей час з'явилося нове поняття «ринок праці», яке й послугувало поштовхом до формування іншого визначення плинності кадрів. Плинність кадрів у період ринкової економіки пов'язували з поняттям «конкурентоспроможність», у зв'язку з чим під плинністю кадрів стали розуміти неорганізовані та неконтрольовані переміщення робочої сили, які викликані дисбалансом між корпоративною конкурентоспроможністю персоналу підприємства та конкурентоспроможністю працівника [10, с.127] .

Незважаючи на те, що плинність кадрів пов'язували лише зі стихійними переміщеннями трудових ресурсів, різні автори виділяли кілька факторів таких переміщень, перші з них дотримувалися думки про те, що процес плинності персоналу включає виключно плановані звільнення. Представником цієї групи авторів є Є. Г. Антосенков [2]. Друга група авторів вважала, що плинність кадрів - це процес, що включає безпосередньо неорганізовані звільнення [33; 55]. Третя група авторів, одним із учасників якої є В. Г. Асєєв, пов'язували процес плинності кадрів з усіма звільненнями, незалежно від характеру їх виникнення [9].

Існування великої кількості визначень поняття «плинність кадрів» ускладнює його розуміння. Тому з метою спрощення розуміння сутності, досліджуваного явища необхідно сформувати класифікацію його трактувань за певними ознаками. Ми пропонуємо провести класифікацію визначень «плинності кадрів» у трьох напрямах: як процес, як показник, і як фактор. Така класифікація дозволяє розглянути плинність кадрів з усіх сторін, а отже, попередити перевищення її нормативних значень (табл. 1.1).

Варто докладніше зупинитися на кожній із класифікаційних ознак:

1) плинність кадрів як процес. Ключове слово цієї класифікаційної ознаки є «процес». Групування визначень плинності кадрів за ознакою

«процес» невипадкове і є основним під час вибору методів управління досліджуваним явищем.

Таблиця 1.1. Поділ трактувань сутності «плинності кадрів»

Автор	Визначення
Плинність кадрів як процес	
Р. Беннетт [8]	«Плинність робочої сили - це рух працівників/з штату компанії»
Н.А. Єлисєєва [19]	«Плинність кадрів - одна з частин загального руху трудових ресурсів в економіці, що складається з неорганізованих звільнень працівників з організації у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника чи роботодавця, а також за незалежними від волі сторін обставинами»
Л.В. Балабанова [1]	«Плинність кадрів - процес, що характеризується неплановим, неорганізованим і часто непередбачуваним переміщенням працівників з однієї установи, підприємства, фірми до іншого»
О. Г. Новицький [43]	«Плинність кадрів визначається як форма перерозподілу робочої сили, що характеризується неорганізованим, безпосередньо планово нерегульованим переміщенням працівників щодо місця роботи. До плинності кадрів у своїй відносять звільнення за власним бажанням і порушення трудовий дисципліни»
Плинність кадрів як показник	
Л. Никифорова [42]	«Плинність кадрів - це відношення чисельності працівників, що пішли з компанії, до середньооблікового числа працівників»
Дж. Лінд [18]	«Плинність кадрів - зміни у складі членів організації, під час яких одні співробітники звільняються, а їх посади займають нові люди»
Плинність кадрів як фактор	
А. Я. Кібанов [31]	«Плинність кадрів - рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (умовами праці, побуту тощо) і незадоволеністю організації даним працівником (його недисциплінованістю, систематичним невиконанням обов'язків без поважних причин тощо). »
С.О. Коцалап [34]	«Плинність кадрів - рух кадрів на виробництві, який обумовлений незадоволеністю працівників будь-якими аспектами виробничої ситуації чи незадоволеністю адміністрації підприємства виробничою поведінкою працівника»
С. Є. Олішевський [44]	«Плинність кадрів - постійний відтік частини персоналу у зв'язку зі звільненнями за власним бажанням через різні порушення трудової дисципліни та внутрішнього розпорядку»

Примітка. Систематизовано автором

Так, розглядаючи плинність кадрів, як процес, розуміють насамперед рух (переміщення) робочої сили, який може бути викликаний невдоволенням працівника, незадоволенням керівника роботою співробітника, а також

незалежними від сторін причинами. Така класифікація може включати плинність кадрів: пов'язану з рухом (переміщенням) працівників; викликану розірванням трудового договору за ініціативою роботодавця/працівника; пов'язану із зовнішніми для підприємства умовами (економічна ситуація в країні, поява нових підприємств та інше). До авторів, що розглядають досліджуване явище саме як процес, відносяться Р. Беннетт, Л. К. Авчиренко, В. М. Анісімов, А. Г. Новицький [8; 43] та інші. Однак, практичний досвід показує, що процес плинності кадрів неминучий для будь-якого підприємства, але він піддається управлінню та вимагає постійного контролю;

2) плинність кадрів як показник. Ключовим поняттям такої класифікаційної ознаки є показник. Розуміння плинності кадрів виключно як процесу є помилковим і не дозволяє провести детальну оцінку наслідків, які вона здійснює на діяльність підприємства. Менеджерам відділу роботи з персоналом та керівнику підприємства, необхідно вміти визначати рівень плинності. Крім того, варто зазначити, що існують нормативні показники рівня плинності. Так нормальним вважається рівень плинності у 3-5% [34, с.126]. Проте, фахівці, які займаються цим питанням, зазначають, що цей рівень може дещо відхилятися від норми, залежно від сфери діяльності організації. Тобто плинність кадрів розуміють як показник, що характеризує рух трудових ресурсів з погляду зміни кількісного складу, що може бути викликане як зовнішніми, і внутрішніми чинниками. Авторами, що розглядають плинність кадрів як показник, є здебільшого економісти, такі як Л. Никифорова, Л. Ш. Лозовський, Джуелл Лінд [18; 43] та інші. Саме дослідження плинності кадрів як показника дозволяє визначити рівень плинності кадрів;

3) плинність кадрів як фактор. Ключовим поняттям такої класифікаційної ознаки є фактор. Як правило, найпоширенішим є фактор, пов'язаний із незадоволеністю працівника організацією трудового процесу. Фахівець, який займається питаннями плинності кадрів на підприємстві при

управлінні плинністю кадрів, повинен ґрунтуватися не лише на кількісних показниках, а й розглядати плинність кадрів, як чинник, що впливає на зміну чисельності персоналу. Причому факторами плинності кадрів можуть виступати, як внутрішні причини, що спонукають працівників до звільнення, наприклад: низький рівень заробітної плати, негативний психологічний клімат у колективі, організація внутрішнього розпорядку на підприємстві та інші фактори, що викликають негативне ставлення працівника до робочого процесу, так та зовнішні: економічна криза, регіональні фактори, демографічна ситуація, сімейні обставини та інше. Представниками, які дотримуються саме такого визначення поняття плинності кадрів, є А. Я. Кібанов, Л. П. Салазкіна, С. Є. Олішевський [31; 44] та інші.

Підсумовуючи дослідження різних визначень плинності кадрів, можна зазначити, що, попри наявність різних підходів до розуміння такого поширеного поняття, як плинність кадрів, воно трактується з різних точок зору. Процес плинності кадрів - це багатогранна категорія і неможливо її розглядати з якоїсь однієї сторони, як, наприклад, економічний показник, пов'язаний безпосередньо тільки з кількісними характеристиками [1, с.34]. Причинами неможливості одностороннього розгляду плинності кадрів є:

- по-перше, щоб виявити плинність кадрів необхідно з'ясувати причини її виникнення, тобто розглянути її як фактор;
- по-друге, для аналізу та дослідження даного явища необхідно застосувати кількісну оцінку, а значить розглянути її як показник, що характеризує підприємство;
- по-третє, щоб знизити рівень плинності кадрів необхідно, керувати нею, отже плинність кадрів є певним процесом [57, с.378].

В цілому слід зазначити, що плинність кадрів - це явище, яке здійснює на підприємство, як позитивний вплив, так і зумовлює негативні наслідки. За оцінками фахівців, досліджуване явище несе у собі більше негативних моментів, основними з яких є:

- по-перше, плинність кадрів, як уже зазначалося раніше, впливає на кадровий склад підприємства, що часто призводить до зниження виробничої активності підприємства. Це пояснюється великими тимчасовими витратами на пошук нових співробітників, а потім навчання специфіці виробництва. Так, наприклад, для того, щоб «ввести» співробітника у трудовий процес, його необхідно ознайомити зі структурою підрозділу, його робочим місцем, посадовими обов'язками, тонкощами роботи та інше – для цього потрібен наставник-спеціаліст, який навчаючи нового співробітника, не зможе виконати свій обсяг роботи повністю, що, своєю чергою, негативно позначиться на виробничих показниках;

- по-друге, плинність кадрів погіршує моральний клімат підприємства. Це пояснюється наявністю «прихильності» працівників один до одного. Так, наприклад, для злагодженої роботи відділу, потрібна наявність згуртованої команди, в якій всі довіряють один одному і знають характер кожного. Якщо колектив зазнає постійних змін, то формування згуртованої команди неможливе;

- по-третє, плинність кадрів призводить до додаткових витрат на добір та адаптацію працівників;

- по-четверте, новоприйнятому співробітнику потрібен час на адаптацію, а отже, спочатку він не зможе виконувати план у повному обсязі, що призведе до втрати частини прибутку, яка є головним показником діяльності підприємства [36].

Проте плинність кадрів не можна розглядати лише як негативне явище, практика показує, що для неї характерні і позитивні наслідки:

- по-перше, плинність кадрів призводить до міжгалузевого та територіального перерозподілу трудових ресурсів;

- по-друге, завдяки наявності плинності, можлива професійна ротація трудових ресурсів, як усередині підприємства, так і поза його межами;

- по-третє, якщо для підприємства характерний високий рівень плинності кадрів, воно прагне знизити її, а значить утримати працівників

матеріальними стимулами (як правило), що призводить до підвищення добробуту населення;

- по-четверте, плинність кадрів призводить до того, що люди працюють на різних підприємствах та посадах, а отже, розвиваються у кількох напрямках [19, с.103].

Таким чином, можна відзначити, що найбільш вагомим негативним наслідком високої плинності кадрів є зниження продуктивності праці на підприємстві, що тягне за собою зниження ефективності його діяльності, а значить зниження конкурентоспроможності на ринку; а позитивним - перерозподіл робочої сили та професійне просування кадрів.

Отже, виходячи з наведеної класифікації, плинність кадрів можна охарактеризувати таким чином: плинність кадрів – це процес руху трудових ресурсів (зумовлений незадоволеністю співробітника своїм робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником), пов'язаний як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що характеризують виробничий процес, виражений у кількісних показниках. Розглянута класифікація визначень плинності кадрів з погляду трьох напрямів фактор, процес і показник, значно полегшує її розуміння, а значить, дозволить спеціалістам почати обирати більш ефективні та оперативні методи щодо зниження високого рівня плинності персоналу на підприємстві, що, в свою чергу, сприятливо позначиться на виробничих показниках.

1.2.Сучасні підходи до оцінки показників плинності персоналу в організації

В даний час ситуація на ринку праці досить непередбачувана і ускладнюється тим, що більшість сфер діяльності зазнають труднощів, пов'язаних з дефіцитом персоналу, особливо це стосується інженерних, технічних та промислових фахівців. Практично кожне підприємство уважно ставиться до такої сфери як управління персоналом. Якісний кадровий

менеджмент дозволяє забезпечити організацію кваліфікованою робочою силою та оптимально її використовувати.

Багато вітчизняних підприємств вкладають досить великі кошти в залучення та утримання співробітників, однак кожне з них стикається з таким поширеним явищем, як плинність кадрів/персоналу, одним з важливих показників цілісності та стабільності підприємства.

Як уже зазначалось вище, підвищений оборот кадрів знижує певну укомплектованість робочих місць, відволікає досвідченіших працівників від процесу праці, погіршує морально-психологічний клімат у колективі, знижує продуктивність праці, що у результаті тягне у себе економічні втрати. Регулювання плинності стає для керівної ланки одним із визначальних факторів у забезпеченні сталого та стабільного розвитку організації [16].

Плинність кадрів, залежно від своєї масштабності, може мати як позитивні, і негативні наслідки. Проте повну відсутність цього явища для підприємства не слід оцінювати як позитивну характеристику, оскільки це загрожує ситуацією «застою». Однак, підвищена плинність вважається негативним показником, який впливає на ефективність роботи організації, а також негативно відображається на іміджі роботодавця [36, с.160].

У зв’язку з цим одним із важливих напрямів у аналізі фінансово-господарської діяльності організації є оцінка плинності кадрів [39,с.225]. При вивченні методів оцінки плинності необхідно розглянути їх основні види і форми, які представили В. Свистунов і М. Тюленєва:

а) активна - це рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (умовами праці та побуту, розмірами винагороди, змістом роботи). Звільнення за власним бажанням працівника можна поділити на дві групи:

функціональна плинність - до неї належать добровільні звільнення працівників, в утриманні яких організації не зацікавлені (низька кваліфікація, відсутність належної трудової дисципліни);

дисфункціональна плинність - звільнення за своїм бажанням високопрофесійних, досвідчених співробітників, які є цінними для організації [49,с.52].

б) пасивна плинність зумовлена незадоволеністю організації даним працівником (його недисциплінованістю, систематичним невиконанням трудових обов'язків без поважних причин) [52, с.507].

в) внутрішньоорганізаційна – будь-який рух персоналу в межах однієї організації;

г) зовнішня плинність – будь-який рух персоналу між організаціями, галузями та сферами економіки.

Існують інші види плинності, на які необхідно звертати увагу при комплексній оцінці плинності персоналу:

1) реальна, або фактична плинність - зафіксовані за фактом звільнення;

2) потенційна - навмисне бажання працівників змінити робоче місце;

3) прихована, або психологічна плинність, коли, фактично присутній на робочому місці, працівник випадає з активної трудової діяльності [17, с. 43].

4) природна плинність кадрів (норма в межах 3–5 % на рік від чисельності персоналу)

5) підвищена плинність кадрів (перевищує норматив в межах 5%).

Слід зазначити, що природний рівень плинності сприяє оновленню трудових колективів і не вимагає втручання (спеціальних заходів) з боку адміністрації.

Ідеальний рівень природної плинності (норму) можна визначити за допомогою вартісного методу:

$$\mathrm{T_i} = \frac{\mathrm{P}_{m.\text{пл}}}{\mathrm{P}_{m.\text{факт}}}, \qquad (1.1)$$

де Ti – межа оптимізації плинності;

$P_{т.пл}$ – щорічні планові витрати, пов'язані з плинністю;

$P_{т.факт}$ – фактичний середній рівень втрат на одного звільняючого.

Щорічні планові витрати можна визначити з сформованої за останні роки частки цих витрат на персонал у собівартості продукції, або використовуючи нормативи витрат на заміну працівників. За оцінкою фахівців, витрати від річної заробітної плати такі: на заміну робітників – 7–12 %, фахівців – 18–30 %, управлінців – 20–100 % [60, с.156].

Оцінка плинності здійснюється за двома категоріями показників: кількісними (чисельними) та якісними. Оцінюючи ризики, що пов’язані із плинністю кадрів, використовуються, як якісні, так і кількісні показники, враховуючи відносність і залежність кількісних показників від багатьох чинників (географічного розташування, сфери діяльності, стратегії управління, кваліфікації досвіду працівників) [45,с.75].

Під впливом цих чинників у вітчизняній практиці склалися певні значення кількісної норми плинності. Наприклад, у виробничій сфері нормальний рівень плинності – 10-15%, при тому, що в період активної діяльності, зростання та найму персоналу допустимий рівень складає близько 20%. У страховому бізнесі та торгівлі норма плинності становить 30%, а для готельної та ресторанної сфери рівень 80% вважається допустимим, у великих містах із розвиненим ринком праці середнє значення норми плинності, незалежно від галузі, становить близько 10–20%. Змінюватися цей показник може залежно від категорії персоналу: для топ-менеджерів норма плинності 0-2%, менеджери середньої ланки – 8-10%, для персоналу – не перевищує 20%, для висококваліфікованих робітників – 10-15%, для некваліфікованого персоналу – від 30 до 50% [36]. Статистика щодо вивільнення працівників за видами економічної діяльності в Україні наведена в додатку А.

На думку деяких фахівців, плинність кадрів залежить і від моделі організаційної стратегії. При стратегії динамічного зростання плинність варіюється в діапазоні 8-15%, високі показники плинності відзначаються на підприємствах зі стратегією прибутковості (до 25%), ще вище показник плинності в організаціях з циклічною стратегією [47].

На думку Бердникова Л. Ф. масштаби, динаміку інтенсивність рівня плинності оцінюють, використовуючи абсолютні та відносні показники. Загальна кількість звільнених працівників за певний період відображає абсолютні масштаби плинності [2]. При цьому автор зазначає, що як відносний показник при кількісній оцінці персоналу в організації використовується показник, який назвали коефіцієнтом плинності. Формула розрахунку даного показника виглядає наступним чином:

$$К_{пл} = \frac{К_з}{Ч_{ср}} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де *Кпл* – коефіцієнт плинності;

Кз – кількість звільнених працівників;

Чср – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Однак, ми не погоджуємось із таким трактуванням сутності плинності і підходом до розрахунку показника. На нашу думку, плинність кадрів відображає небажаний для організації рух персоналу, який пов’язують із звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Тому більш коректним є підхід до розрахунку коефіцієнтів плинності запропонований вітчизняними дослідниками Балабановою Л.В. та Сардак О.В. [1,с.56].

Так, вищевказані автори зазначають, що стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності *(Кп)*,конкретним коефіцієнтом *(Кк)* і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів *(Кіп)*.

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників [2].

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для

визначення обсягів плинності за окремими статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників даної групи [14, с.115].

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта в даній групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, у скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший за плинність кадрів по організації в цілому.

Так, якщо коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів дорівнює 1 – це свідчить про середній рівень плинності в даній групі; якщо він менший за 1 – інтенсивність плинності менша її середнього рівня, тобто група є стабільною; за умови якщо коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів більший за 1 – це свідчить про зростання плинності.

Значення коефіцієнту інтенсивності плинності кадрів дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів [56, с.180].

Вихідними матеріалами для розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів та інтенсивності плинності кадрів є анкетні дані працівників, що містяться в їх особових справах.

Роджер Беннетт (Roger Bennett) запропонував також використовувати для оцінки плинності персоналу такі показники [8]:

а) коефіцієнт звільнень – кількість звільнень за звітний період у відсотках від середньої кількості зайнятих у той же період:

$$К_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сп}} \cdot 100\%, \qquad (1.3)$$

де *Кзв* – коефіцієнт звільнень;

Чзв – чисельність звільнених працівників;

Чсп – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

б) індекс стабільності персоналу – частка працівників, які пропрацювали в організації як мінімум протягом року [11, с.30]:

$$I_{ст} = \frac{Ч_п}{Ч_{сп}} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де *Іст* – індекс стабільності персоналу;

Чп – чисельність працівників, які пропрацювали в організації мінімум 1 рік;

Чсп – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

в) додатковий індекс плинності, який показує плинність працівників, які пропрацювали короткий час:

$$I_{пл.д} = \frac{Ч_{пк}}{Ч_{сп}} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де *Іпл.д* – додатковий індекс плинності;

Чпу – чисельність працівників, які пропрацювали в організації менше 1 року;

Чсп – середньоспискова чисельність працівників за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Особливий інтерес становить ще один нестандартний метод оцінки плинності – встановлення спостереження за працівниками, найнятими в організацію за певний період та ідентифікація швидкості, з якою вони звільнились з організації. Ці показники можна відобразити графічно, відкладаючи відсоток квартальних періодів роботи тих, що звільнилися на графіку. Він отримав назву – Крива тривалості роботи. За наведеними показниками слід проводити систематичну роботу з оцінки плинності персоналу на різних рівнях організації, і за необхідності повинна

розроблятися система заходів із скорочення плинності, також стосовно різних рівнів управління.

Таким чином, аналіз кількісних та якісних показників плинності кадрів служить основою для вибору та побудови системи управління процесом плинності, яка включає в себе три основні етапи [10, с.130]: оцінка рівня плинності персоналу – кількісна, економічна та якісна (стимулювання персоналу, поліпшення умов праці та ін.); розробка заходів щодо оптимізації / зниження рівня плинності – організаційні, техніко-економічні та соціально-психологічні; реалізація плану розроблених заходів, оцінка ефективності. Використовуючи розглянуті підходи та методи оцінки рівня плинності персоналу організації, є можливість своєчасного інформування керівництво, про загальний рівень плинності та його похідні. Зрештою, управління плинністю кадрів має сприяти підвищенню ефективності використання людських ресурсів організації за рахунок тісного зв'язку завдань, які вирішуються в ході регулювання плинності з іншими напрямами роботи з персоналом – підбір, відбір, оцінка, навчання та розвиток персоналу, формування та зміцнення корпоративної культури.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

2.1. Загальна характеристика та основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон» (створено шляхом реорганізації відкритого акціонерного товариства «Хмельницькзалізобетон») створено у 1956 році. У 1987 році було затверджено рішення про реконструкцію заводу. Відповідно до Указу Президента України «Про корпоратизацію підприємств» та рішення української державної будівельної Корпорації у 1994 році державне підприємство «Хмельницький завод залізобетонних і будівельних конструкцій» перетворено у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Відповідно до Статуту предметом діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- виробництво та торгівля будівельними матеріалами;
- виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів;
- виробництво різноманітних бетонних і металевих виробів;
- виготовлення продукції промислового призначення;
- виготовлення виробів з деревини;
- видавнича та редакційна діяльність;
- транспортна експедиція;
- ремонт транспортних засобів, їх сервісне обслуговування;
- прокат транспортних засобів;
- здавання в оренду власного нерухомого майна;
- збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини (за

переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України);

- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
- надання послуг по зберіганню паливно-мастильних матеріалів;
- проведення інформаційно-довідкових, маркетингових та перекладацьких робіт;
- надання консалтингових та інжинірингових послуг;
- надання юридичних та аудиторських послуг;
- посередницька діяльність митного брокера та митного перевізника;
- організація наукових конференцій, семінарів, підготовка та перепідготовка спеціалістів;
- здійснення операцій з цінними паперами;
- здійснення операцій з нерухомістю;
- здійснення операцій з металобрухтом;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність, а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено законодавством України. Згідно із своїми метою і завданнями ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має право:

- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до предмету діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- надавати позики робітникам ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та іншим юридичним і фізичним особам;
- наймати персонал ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на умовах трудових договорів (контрактів) і на інших умовах, встановлених чинним законодавством;
- реалізовувати свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України – регульованими цінами та тарифами;

- використовувати, продавати, передавати безоплатно, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності відповідно до чинного законодавства;

- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому чинним законодавством та статутом;

- створювати на території України і за її межами філії і представництва, а також дочірні підприємства;

виступати засновником (учасником) господарських товариств, інших суб'єктів господарювання;

- входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є власником майна переданого Учасниками йому у власність, у вигляді вкладу до статутного капіталу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», продукції виробленої товариством в результаті господарської діяльності, одержаних доходів та іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Учасники Товариства відповідають за зобов'язаннями Товариства. Вони несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, пропорційно вартості своїх вкладів.

Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв’язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють поняття виробничої, загальної та організаційної структур управління. Загальна структура управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведена на рис. 2.1.

Управління підприємством здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та самоврядування трудового колективу підприємства. Підприємство самостійно визначає структуру управління, встановлює чисельність штату, а за погодженням з органом управління формує облікову політику.

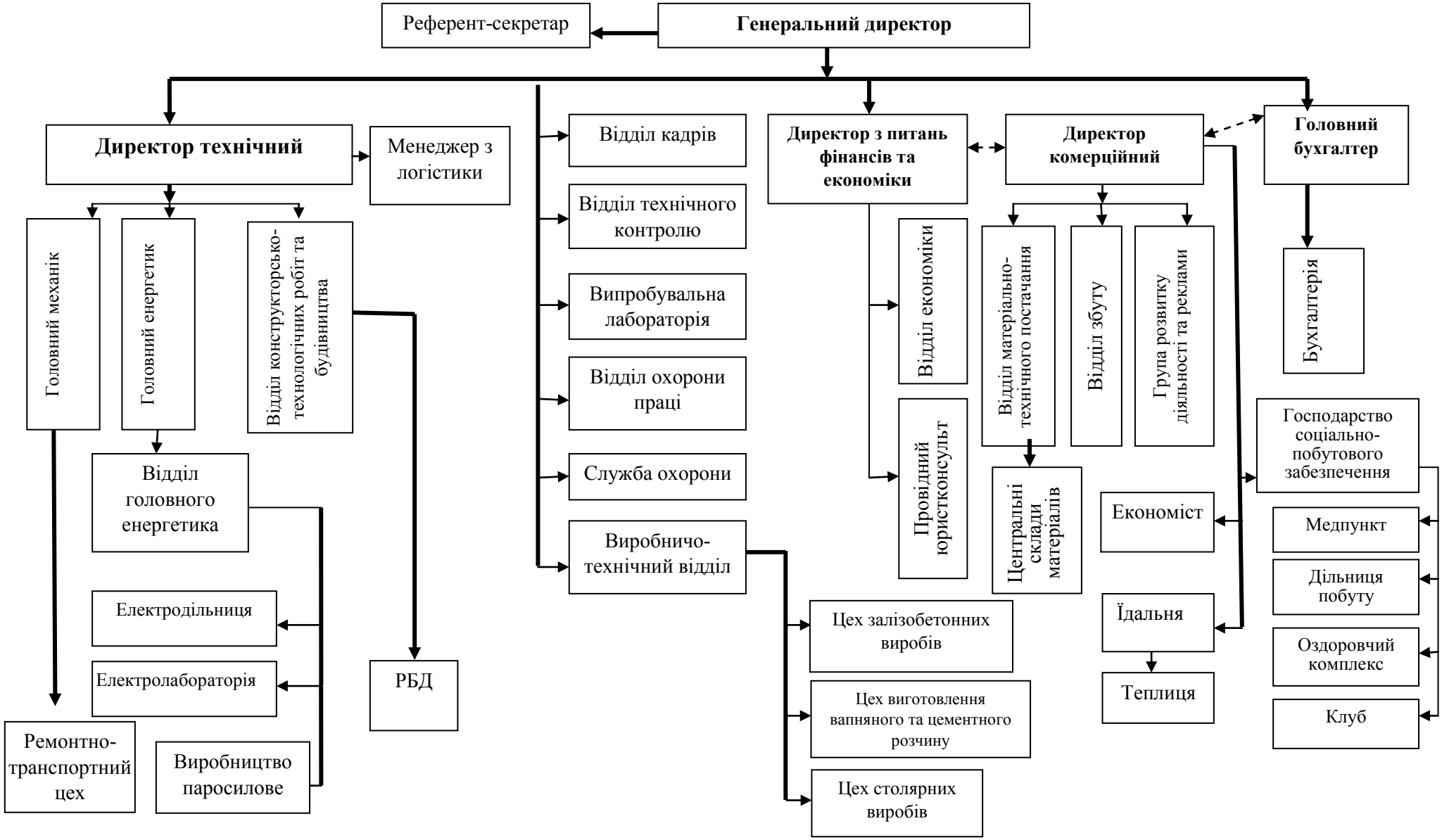

Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Систематизовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює його виконавчий орган, який обирає генерального директора товариства. Генеральний директор самостійно вирішує всі питання діяльності товариства, крім тих, які входять до виняткової компетенції Зборів Учасників.

Генеральний директор діє без доручення від імені Товариства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях та державних органах, укладає від його імені угоди щодо наймання і звільнення персоналу Товариства, а також здійснює інші дії з оперативного керівництва роботою Товариства. Збори Учасників не мають права втручатися в оперативну діяльність Генерального директора.

Щодо типу організаційної структури управління, то ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має лінійно-функціональну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура управління базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань. Така структура управління дає можливість прискорити процес прийняття управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності функціональних підрозділів лише на таких підприємствах, де сталий асортимент продукції, не часто проводяться технологічні зміни і оновлюється номенклатура продукції.

Таким чином, чинна структура ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відповідає його цілям та характеру поточної роботи.

Основою оцінки діяльності господарюючих суб’єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності. Основні техніко-економічні показники роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр. наведені у табл.2.1.

Отже, наведені у табл. 2.1 дані свідчать, що за 2016-2020 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 301808 тис. грн. до 638863 тис. грн. або у

Таблиця 2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2016-2020 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2020 р. до 2016 р., %
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	301808,00	382951,00	442586,00	514001,00	638863,00	211,68
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	232706,00	293395,00	352971,00	413723,00	499150,00	214,50
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	69102,00	89556,00	89615,00	100278,00	139713,00	202,18
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	153,49
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,87	0,88	0,90	0,92	0,91	103,97
6.	Рентабельність/збитковість – продажу	%	16,36	16,26	12,22	9,68	11,7	71,56
	– витрат	%	14,43	14,23	10,79	8,45	10,06	69,74
7.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	456	485	484	472	498	109,21
	–робітників	осіб	398	416	414	409	421	105,78
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	661,86	789,59	914,43	1088,99	1282,86	193,83
	– 1 робітника	тис.грн. /особу	758,31	920,56	1069,05	1256,73	1517,49	200,11
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	39422,00	50145,00	58114,00	84171,00	100480,00	254,88
10.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7204,31	8615,98	10005,85	14860,70	16813,92	233,39
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	90699,50	109846,50	140631,00	169850,00	186446,50	205,57
12.	Фондовіддача	грн./грн.	3,33	3,49	3,15	3,03	3,43	102,97

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

27

Вищезазначені явища вплинули і на динаміку показника «сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції» величина якого протягом усього періоду була менша за 1, і у останньому періоді складала 0,91, а це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносить підприємству 9 коп. прибутку. Необхідно відзначити, що операційна діяльність підприємства є прибутковою, оскільки валовий прибуток складав у 2016 р. – 69102 тис. грн., та зріс у 2020 р. у 2,2 рази і становив 139713 тис. грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів у 2020 р. порівняно з 2016 р. на 95,7 млн. грн. або у більш, ніж у 2 рази. Одночасне зростання обсягів виробництва продукції та зростання середньорічної вартості основних засобів зумовило збільшення фондовіддачі у 2020 р. порівняно з 2016 р – на 0,1 грн./грн. або на 2,97% до 3,43 грн., що свідчить, що на 1 грн. основних засобів припадає 3 грн. 43 коп. виробленої продукції, що засвідчує значне підвищення ефективності використання основних засобів.

Надалі проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2016-2020 рр. (табл. 2.2).

Наведені у табл. 2.2 дані свідчать про те, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання обсягів виробництва продукції на 337055 тис. грн. Такі тенденції зумовлені зростанням обсягів виробництва залізобетонних конструкцій на 142965,3 тис. грн., цементного розчину на 106627,5 тис. грн, дерев’яних виробів на 65013,1 тис. грн., тротуарної плитки на 25858,9 тис. грн. Проте, одночасно спостерігається скорочення виробництва інших видів продукції на 3409,8 тис. грн. Такі коливання між асортиментними групами товарів зумовили і певні зміни в структурі виробництва продукції. Так, частка залізобетонних конструкцій зросла на 7,21%, цементного розчину на 1,96%, а інших видів продукції скоротилась на 9,26%. Структура виробництва основних видів продукції підприємства у 2020 р. представлена на рис. 2.2.

Таблиця 2.2. Зміна обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) за 2016-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020р. від 2016р. (+, –), тис. грн.	Відхилення в структурі 2020 р до 2016р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн..	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Виробництво залізобетонних конструкцій	86769,8	28,75	121472,06	31,72	143043,8	32,32	188072,97	36,59	229735,13	35,96	142965,3	7,21
2. Виробництво цементного розчину	84264,8	27,92	102324,51	26,72	112770,91	25,48	164428,92	31,99	190892,26	29,88	106627,5	1,96
3. Виготовлення дерев’яних виробів	52665,5	17,45	74981,81	19,58	65989,57	14,91	90155,78	17,54	117678,56	18,42	65013,1	0,97
4. Виробництво тротуарної плитки та бруківки	28188,9	9,34	32818,9	8,57	50233,51	11,35	47956,29	9,33	54047,81	8,46	25858,9	-0,88
5. Інші види продукції, послуг	49919,0	16,54	51353,73	13,41	70548,21	15,94	23387,05	4,55	46509,23	7,28	-3409,8	-9,26
6. Всього реалізована продукція (послуги)	301808,0	100,00	382951	100	442586	100	514001	100	638863,0	100,0	337055,0	0,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

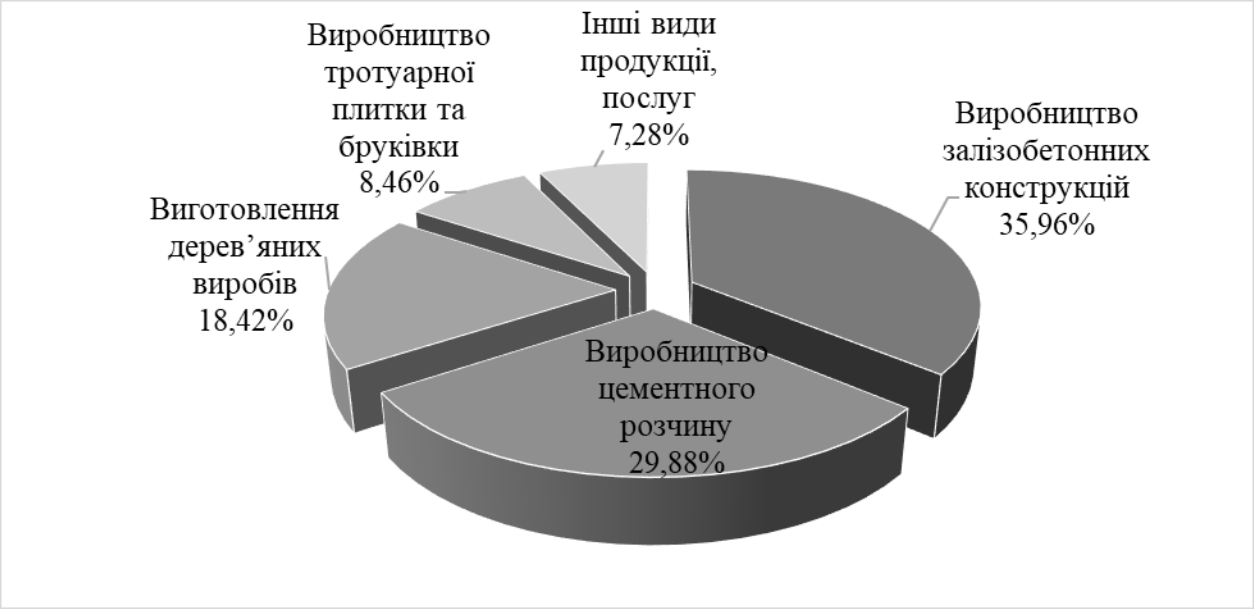

Рисунок 2.2 – Структура виробництва основних видів продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2020 р.

Примітка. Складено автором за даними звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Представлені на рис. 2.2 дані свідчать, що найбільшою асортиментною групою є виробництво залізобетонних конструкцій 35,96%, наступна в структурі група – виробництво цементного розчину – 29,88%, а на останньому місці знаходяться інші види продукції – 7,28% в загальному обсязі виробництва.

Для того, щоб виявити, наскільки ефективно функціонує суб'єкт господарювання, необхідно проаналізувати його фінансові результати (табл. 2.3).

Наведені в табл. 2.3 дані свідчать, що підприємство є прибутковим, і величина чистого прибутку зросла на 20,3 млн. грн. В цілому за п'ять досліджуваних років прибутковість збільшилась на 53,49%. Прибутки в організації формуються в основному за рахунок операційної діяльності: так валовий прибуток має тенденцію до зростання на 26,18 млн. грн., однак поряд з цим значно зростають витрати на збут (на 27,7 млн. грн.), адміністративні витрати (на 12,3 млн. грн.), інші операційні витрати (на 26,7 млн. грн.)

Таблиця 2.3. Динаміка формування прибутку і фінансових результатів діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	301808,00	382951,00	442586,00	514001,00	638863,00	337055,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	232706,00	293395,00	352971,00	413723,00	499150,00	266444,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	69102,00	89556,00	89615,00	100278,00	139713,00	70611,00
4.	Інші операційні доходи	7351	6867	12588	14167	29600	22249,00
5.	Адміністративні витрати	13480	13600	17689	22741	25769	12289,00
6.	Витрати на збут	8231	10846	15907	23981	35939	27708,00
7.	Інші операційні витрати	7557,00	12440,00	14754,00	18443,00	34302,00	26745,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (–)	47185,00	59537,00	53843,00	49280,00	73303,00	26118,00
9.	Дохід від участі в капіталі						
10.	Інші фінансові доходи						
11.	Інші доходи	438	44	95	296	163	-275,00
12.	Фінансові витрати	894	523,00	410	4,00	921	27,00
13.	Втрати від участі в капіталі						
14.	Інші витрати	448	761	734	299	764	316,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (–)	46281,00	58297,00	52794,00	49273,00	71781,00	25500,00
16.	Витрати з податку на прибуток	8220	10602	9676	9235	13361	5141,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (–)	38061,00	47695,00	43118,00	40038,00	58420,00	20359,00

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Отже, проведений аналіз основних техніко-економічних показників довів, що на підприємстві спостерігаються позитивні тенденції: має місце зростання обсягу виробництва та реалізації продукції, спостерігається збільшення валового прибутку, зростання прибутковості, вартості основних засобів, фондовіддачі, однак, має місце зниження рентабельності.

2.2. Аналіз процесів управління персоналом на підприємстві

Головною метою забезпечення ефективного управління персоналом сучасного підприємства повинно бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов’язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простої в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник вважається потенційним кандидатом на звільнення.

Управління персоналом підприємства – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети. Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує

потоки інформації в системі управління [58, с. 127]. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямами є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

Отже, керуючою системою для управління персоналом Товариства виступає директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон», директор технічний, директор комерційний, директор з питань фінансів та економіки, а також начальник відділу кадрів, що здійснює основні функції по добору персоналу, формуванні системи мотивації, підвищення кваліфікації персоналу, його розвитку і звільнення. Крім того, частина повноважень щодо управління персоналом передається відповідним лінійним керівникам (начальникам цехів, керівникам функціональних служб).

Загальні функції щодо управління персоналом належать відділу кадрів, що знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні директора ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Наведемо організаційно-функціональну структуру управління відділу

кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (рис. 2.3.).

Директор ТДВ «Хмельницькзалізобетон»
– формування кадрової політики підприємства

Відділ кадрів
– розробка кадрової політики підприємства; – організація та забезпечення виконання функцій відділу кадрів; – реалізація кадрової політики підприємства; – приймання персоналу; – переведення персоналу; – ведення діловодства стосовно персоналу; – вивільнення персоналу; – підготовка наказів, звітів та інших документів з кадрових питань.

Рисунок. 2.3 – Організаційно-функціональна структура відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» і підпорядкований безпосередньо директору. Відділ кадрів очолює старший інспектор відділу кадрів, який призначається або звільняється з посади директором. В своїй діяльності відділ кадрів керується Законами і законодавчими актами України, Статутом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наказами та розпорядженнями директора підприємства.

Основними завданнями відділу кадрів є:

- забезпечення комплектування підприємства кадрами необхідної кваліфікації та спеціальностей;
- організація роботи по закріпленню кадрів на підприємстві;
- формування та підготовка резерву кадрів на підприємстві.

Основними функціями відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах та джерел її забезпечення, уточнення потреби в підготовці спеціалістів по прямих зв'язках із закладами вищої освіти, робота і реалізації заходів по поповненню підприємства кадрами. Планування і регулювання руху і професійного зростання кадрів, процесів їх вивільнення і перерозподілу;
- організація роботи з адаптації молодих спеціалістів на підприємстві по

вивченню причин плинності кадрів;

- організація і періодичне проведення атестації працівників;

- організація роботи по формуванню і підготовці резерву кадрів, організація навчання та стажування спеціалістів, зарахованих в резерв керівників, здійснення контролю за систематичним переглядом і оновленням складу резерву кадрів;

- організаційно-методичне забезпечення професійного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб, направлення працівників на навчання в заклади освіти і стажування;

- забезпечення постійного підвищення рівня загальноосвітньої та професійної підготовки і майстерності працівників підприємства відповідно до вимог;

- керівництво організацією підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу, розробки річних планів їх підготовки і підвищення кваліфікації на основі потреб підприємства в кваліфікованих кадрах, забезпечує контроль їх виконання;

- підготовка наказів та розпоряджень про призначення, переміщення і звільнення працівників і спеціалістів, на заміщення посад керівного складу на період тимчасової відпустки і відсутності, організація та контроль ведення табельного обліку в підрозділах, стану трудової дисципліни, дотримання працівниками правил внутрішнього розпорядку, готує накази на притягнення до відповідальності порушників трудової дисципліни;

- організація розробки і прийняття заходів, спрямованих на удосконалення управління кадрами на основі впровадження системи «АСУ-КАДРИ»;

- вивчення і узагальнення підсумків роботи з кадрами, аналіз причин плинності, прогулів та інших порушень трудової дисципліни, подання пропозиції по усуненню виявлених недоліків, закріпленню кадрів, вжиття заходів із працевлаштування вивільнених працівників;

- надання необхідної інформації у розрізі функцій відділу щодо

статистичної звітності з охорони праці;

- інші функції, згідно положення [50].

Отже, аналіз функцій, що покладені на відділ кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» доводить, що дана система управління персоналом найбільш повно відображає усі аспекти управління кадрами , проте дослідження дійсного стану управління кадрами у Товаристві дає підстави зробити висновки, що кількісний склад відділу кадрів (три особи) не може забезпечити ефективного управління персоналом. Згідно нормативів персональний склад відділу кадрів повинен становити не менше п’яти осіб (1-1,2% від облікової чисельності персоналу організації).

Ціна плинності кадрів для підприємства часом дуже висока. Роботодавцю, якого торкнулася ця проблема, необхідно провести аналіз причин її виникнення і знайти ефективні способи запобігання звільнень співробітників. Загальноприйнятим фактом є те, що стабільний кадровий склад є запорукою ефективної діяльності кожного підприємства. Вміння вчасно виявляти і управляти плинністю кадрів дозволяє підприємству економити грошові кошти. Надмірна плинність кадрів призводить до багатьох негативних наслідків, які дестабілізують роботу підприємства.

Розглянемо практичні аспекти управління плинністю кадрів на підприємстві, зокрема функції та їх закріплення за різними ланками та суб’єктами управління ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (табл. 2.4).

Слід відмітити, що в ТДВ «Хмельницькзалізобетон» відсутній окремий працівник, що безпосередньо займається питаннями управління плинністю персоналу.

Таким чином, можемо стверджувати, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не всі функції з управління плинністю персоналу виконуються в повному обсязі, а окремі з них не виконуються взагалі. Це пов’язано, перш за все, з відсутністю практики у вітчизняних підприємствах щодо комплексного управління у цій сфері, необхідністю оптимізації персоналу тощо.

Таблиця 2.4. Матриця розподілу повноважень щодо управління плинністю персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рекомендовані функції	Директор	Директор з питань фінансів та економіки	Директор комерційний	Директор технічний	Відділ кадрів	Начальники цехів	Бухгалтерія	Відділ охорони праці
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Оцінка рівня плинності кадрів								
Кількісна оцінка (розрахунок коефіцієнтів плинності)					√			
Якісна оцінка (виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів)					√	√		
Аналіз стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації	√	√			√			
Проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці								
2. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів								
Планування вдосконалення умов праці (технічне і ергономічне оснащення робочих місць)								√
Планування забезпечення комфорту соціально побутових приміщень				√				
Планування заходів з охорони праці (комплекс організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних, охоронних заходів та засобів, спрямованих на забезпечення здорових і безпечних умов праці, запобігання загрози здоров'ю і самому життю працівників)								√
Планування прийому, звільнення, службових переміщень					√			
Планування застосування системи покарань і заохочень								
Планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками організації		√	√	√			√	
Створення і реалізація програм навчання, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників					√			
Вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів (заохочень і покарань - грошових, адміністративних і психологічних), спрямованих на спонукання працівників до самореалізації у професійній діяльності для підрозділів організації		√			√		√	
3. Управління трудовою дисципліною								
Аналіз і оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах					√			
Облік робочого часу і контроль за його використанням							√	
Облік порушень трудової дисципліни					√			
Планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни								
Разом	*1*	*3*	*1*	*2*	*8*	*1*	*3*	*2*

Примітка. Систематизовано автором за результатами аналізу посадових інструкції та власними спостереженнями.

Як наслідок – розпорошеність функцій між різними підрозділами та суб'єктами управління, подекуди – їх дублювання, а також орієнтацію на забезпечення вимог законодавства без врахування реальних потреб персоналу.

Як бачимо з табл. 2.4, найбільш повними є виконання функцій планування обліку і контролю виконання виробничих функцій працівниками організації, аналізу стану виробничих, соціальних, міжособистісних відносин в організації та вироблення мотиваційних програм - системи компенсацій і стимулів. Найменш розвинутими є такі напрями як: проведення соціологічних, психологічних та маркетингових досліджень персоналу організації та ринку праці, планування застосування системи покарань і заохочень, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни, планування і організація виконання заходів, спрямованих на зміцнення трудової дисципліни.

Отже, характерними рисами існуючої практики управління плинністю персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є:

- розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами;
- відсутність чіткого закріплення функцій з управління плинністю персоналу за окремою посадовою особою відділу кадрів;
- наявність окремих елементів оцінки рівня, виявлення причин та факторів плинності персоналу.

Таким чином, слід зазначити, що у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на задовільному рівні сформована система управління плинністю кадрів. Однак, існуючий розподіл функціональних повноважень свідчить про необхідність розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професійного вигорання працівників. Превентивна діяльність повинна спиратися на результати попереднього аналізу процесів плинності персоналу, виявлення причин та факторів плинності кадрів у досліджуваному підприємстві.

2.3. Оцінювання рівня плинності персоналу підприємства

Практика господарювання на ринкових засадах підтверджує ту незаперечну істину, що результативність будь-якої виробничо-господарської та комерційної діяльності залежить передусім від компетентності та творчої активності управлінських кадрів, достатньо глибокого знання ними управлінських операцій та процедур, законодавчої бази та соціальних аспектів господарювання.

Результати господарської діяльності залежать передусім від ефективності використання живої праці – найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції.

Працівниками основної діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є робітники, інженерно-технічний персонал (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Динаміка структури кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	456	485	484	472	498	42
керівники	18	18	18	18	18	0
спеціалісти	25	29	31	23	32	7
службовці	15	22	21	22	27	12
виробничий персонал, усього	398	416	414	409	421	23
з них:						
основні робітники	365	386	381	375	389	24
допоміжні робітники	33	30	33	34	32	-1

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Аналіз даних табл. 2.5 показує, що у звітному 2020 році було прийнято 26 працівників – 14 робітників, дев’ять спеціалістів та п’ять службовців.

Протягом останніх п’яти років чисельність працюючих зросла на 42 особи за рахунок приросту чисельності виробничого персоналу на 23 особи. Також відбулось зростання чисельності управлінського персоналу на вісім осіб за рахунок приросту спеціалістів на сім осіб.

На підприємстві виготовляються будівельні вироби з урахуванням останніх розробок у цій сфері, які потребують високої кваліфікації та знань. Тому з табл. 2.6 видно, що зросла питома вага службовців проти 2016 року. Підвищення питомої ваги спеціалістів та робітників у порівнянні з минулим періодом спричиняє відповідне підвищення праці у розрахунку на одного працівника

В цілому ж питома вага управлінських працівників у загальній чисельності персоналу підприємства склала у 2016 р. – 3,95%, у 2020 р. – 3,61%. Це свідчить про те що, чисельність управлінського персоналу не перевищує норми керованості і передбачає незначне навантаження на виробничий персонал підприємства.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів.

Таблиця 2.6. Структура трудових ресурсів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
	2016	2017	2018	2019	2020	
Чисельність працюючих, у т.ч.:	100	100	100	100	100	-
керівники	3,95	3,71	3,72	3,81	3,61	-0,33
спеціалісти	5,48	5,98	6,40	4,87	6,43	0,94
службовці	3,29	4,54	4,34	4,66	5,42	2,13
виробничий персонал	87,28	85,77	85,54	86,65	84,54	-2,74

Примітка. Розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ

до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника, особисті чи сімейні обставини). Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7. Дані про рух робочої сили на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2016-2020 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2016 р., (+/-)
Середньооблікова чисельність працівників	456	485	484	472	498	42
Прийнято працівників, осіб	36	52	5	2	37	1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них	22	23	6	14	11	-11
за власним бажанням	22	23	5	13	10	-12
з причин скорочення штатів	0	0	0	0	0	0
за порушення трудової дисципліни	0	1	2	1	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,079	0,107	0,010	0,004	0,074	-0,0047
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,048	0,047	0,012	0,030	0,022	-0,0262
Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,047	0,010	0,028	0,020	-0,0282

Примітка. Складено автором на основі даних ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

З даних табл. 2.7 видно, що за 2020 р. на підприємством було прийнято 37 осіб. Протягом року було звільнено 11 осіб, що на три особи менше показника 2019 р. В цілому за п’ять років було прийнято 132 особи, а звільнено - 76 осіб.

Проведені у табл. 2.7 розрахунки коефіцієнтів свідчать про низьку плинність кадрів на підприємстві, що є досить позитивною тенденцією. Так, за останній рік особовий склад підприємства оновився на 7%, при цьому вивільнення становило 2,2% від загальної чисельності працюючих. Найвищий коефіцієнт плинності складав 4,7-4,8% у 2016-2017 рр., в подальші роки чисельність бажаючих звільнитись була не значною. В цілому можемо сказати, що підприємство є великим роботодавцем та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу, що пов’язано із

нарощуванням виробничих потужностей та збільшенням обсягів виробництва. Дану гіпотезу підтвердимо порівнянням тенденції зміни чисельності працівників та показника озброєності праці та її продуктивності (рис.2.4).

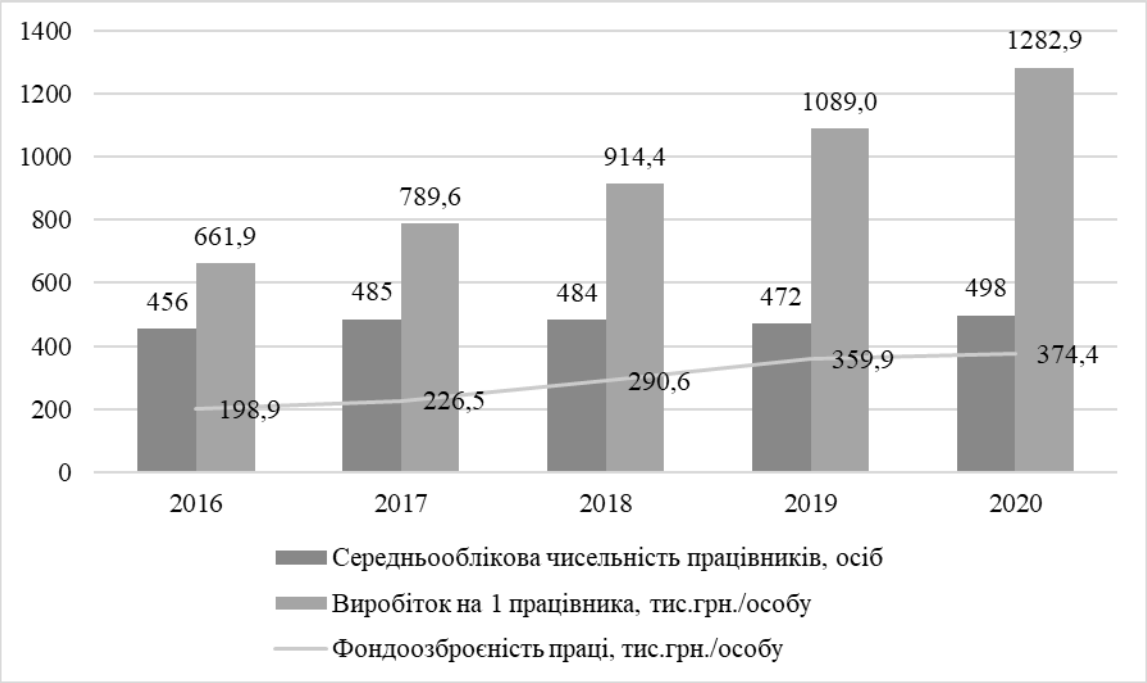

Рисунок 2.4. – Порівняння динаміки чисельності працівників і показників озброєності праці та її продуктивності на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано за даними табл.2.1.

Таким чином, аналіз продуктивності праці підприємства свідчить про те, що у звітному році продуктивність праці зросла порівняно з попередніми. Можемо встановити пряму залежність між нарощуванням вартості основних засобів та збільшенням чисельності працівників на підприємстві, що супроводжується відповідним приростом продуктивності праці.

В процесі аналізу також слід встановити співвідношення між ростом заробітної плати та продуктивності праці. З ростом продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня його оплати. При цьому засоби на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Тільки при таких умовах створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення.

Зміна середнього заробітку працюючих за певний період часу характеризується його індексом (Іс/з), який визначається відношенням середньої зарплати за звітний період ($СЗ_1$) до середньої зарплати в базисному періоді ($СЗ_0$). Аналогічним чином розраховується індекс продуктивності праці (Іпп):

$$I_{СЗ} = \frac{СЗ_1}{СЗ_0}, \qquad I_{РВ} = \frac{ПП_1}{ПП_0}, \tag{2.1}$$

де *СЗ* - середня зарплата одного робітника (фактична за аналізований період та базисна);

ПП - середньорічний виробіток одного робітника (фактичний за аналізований період та базисний).

Для розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку та рентабельності потрібно, щоб темпи росту продуктивності праці випереджали темпи росту його оплати. Якщо цей принцип не дотримується, то відбувається перевитрата фонду зарплати, підвищення собівартості продукції та, відповідно, зменшення суми прибутку.

Для визначення суми економії чи перевитрат фонду оплати праці у зв'язку зі зміною співвідношень між темпами росту продуктивності праці та його оплати можна використати наступну формулу:

$$\pm E = ФОП_ф \frac{(I_{сз} - I_{пп})}{I_{сз}}, \tag{2.2}$$

де $ФОП_ф$ – фонд оплати праці у звітному році.

Результати проведених розрахунків представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Динаміка темпів росту продуктивності праці і заробітної плати у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016-2020 рр.

Показник	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5
Темп росту продуктивності праці, %	119,3	115,8	119,1	117,8

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Темп росту середньорічної заробітної плати, %	119,6	116,1	148,5	113,1
Економія/перевитрати фонду оплати праці, тис.грн.	124,2	160,4	16679,3	-4137,7

Примітка. Визначено за даними табл.2.1.

У нашому випадку, у 2017-2019 рр., більш високі темпи зростання оплати праці порівняно з темпами зростання продуктивності праці сприяли відносним перевитратам фонду зарплати на суму 124,2, 160,4 та 16679,3 тис. грн. відповідно, а у 2020 році більш високі темпи зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання оплати праці сприяли відносній економії фонду зарплати на суму 4137,7 тис. грн.

Плинність кадрів на виробничих підприємствах може бути викликана рядом причин: важкі умови праці, незадовільний рівень заробітної плати, несприятливий психологічний клімат. У зв’язку з цим проаналізуємо динаміку та структуру заробітної плати на досліджуваному підприємстві (табл.2.9).

Таблиця 2.9. Динаміка фонду оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»за 2016-2020 рр.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
						в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	39422	50145	58114	84171	100480	61058,0	254,9
Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	21760,9	26627,0	30684,2	40620,9	51475,9	29715,0	236,6
у % до фонду оплати праці	55,2	53,1	52,8	48,3	51,2	-4,0	92,8
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у т.ч.:	16517,818	21963,51	22879,48	37472,93	41196,8	24679,0	249,4
–надбавки та доплати	8688,4	11640,7	12065,3	12330,4	14334,3	5645,9	165,0

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
–премії та винагороди	7829,4	10322,8	10814,18	25142,53	26862,5	19033,1	343,1
у % до фонду оплати праці	41,9	43,8	39,4	44,5	41,0	-0,9	97,9
Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн., у тому числі:	1143,2	1554,5	2220,0	3711,9	3958,9	-4,0	236,6
у % до фонду оплати праці	2,9	3,1	3,82	4,41	3,94	1,0	135,9
Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	1297,2	2035,2	2330,37	2365,21	3848,38	2551,2	296,7
у % до фонду оплати праці	3,3	4,1	4,0	2,8	3,8	0,5	116,4
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн.	8672,84	11031,9	12785,08	18517,62	22105,6	13432,8	254,9

Примітка. Складено автором на основі [21-26]

Наведені дані свідчать, що протягом 2016-2020 рр. фонд оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» збільшився у 2,5 рази як за рахунок зростання фонду основної заробітної плати так і фонду додаткової заробітної плати.

Також, за досліджуваний період зріс розмір премій та винагород у 2,3 рази, що свідчить про активне використання керівництвом ТДВ «Хмельницькзалізобетон» засобів матеріального стимулювання. Зростає і обсяг нарахованого ЄСВ, що пов’язано зі зростанням фонду оплати праці. За п’ять досліджуваних років спостерігається стабільна структура фонду оплати праці: фонд основної заробітної праці складав 51-55%, питома вага заохочувальних та компенсаційних виплат незначно збільшилась з 2,9 до 3,9%.

Величина основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат в розрахунку на одного працівника представлена на рис.2.5.

Рисунок 2.5. – Динаміка середньомісячної основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат одного працівника у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2016-2020 рр.

Для визначення інших причин, що можуть впливати на бажання працівників змінити місце роботи, скористаємось методом анкетування. Фактично було роздано 150 анкет, для аналізу відібрано 114 повністю заповнених анкет працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон». В ході опитування працівникам було задано питання «Чи виправдалися Ваші очікування від роботи на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»?». В результаті обробки відповідей встановлено, що очікування від роботи найбільш реалізовані у керівників, для 56,1% опитаних очікування виправдані повністю, у той час, як для робітників, цей показник становив лише 33,3%.

Слід зазначити, що середньомісячна заробітна плата одного працівникам на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є однієї з найбільших по підприємствах міста Хмельницького, що також обумовлює низьку плинність кадрів на підприємстві.

Якщо врахувати дані щодо частково виправданих очікувань від результатів роботи, то тільки для 9,1% робітників та 1,5% керівників очікування від роботи не виправдалися (рис.2.6).

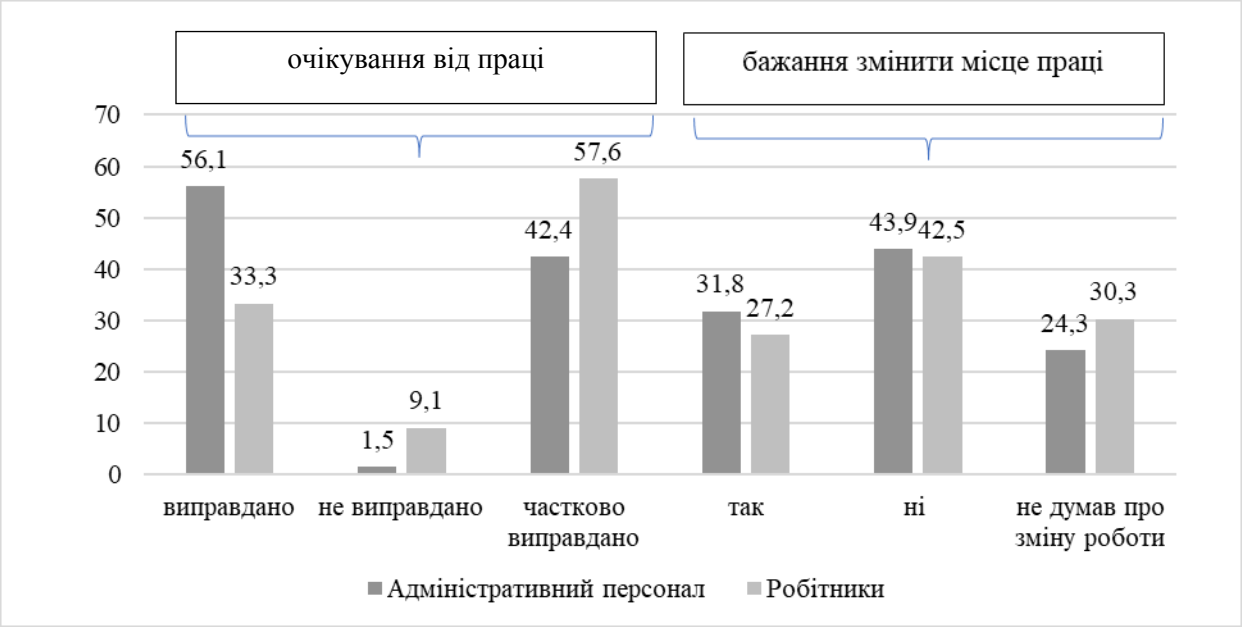

Рисунок 2.6. – Результати оцінки очікувань від роботи та бажання змінити місце роботи, %

Примітка. Складно автором за результатами опитування

Таким чином, для підвищення економічної результативності ТДВ «Хмельницькзалізобетон» повинно спрямовувати зусилля на зміцнення трудового колективу, відстежувати показники плинності кадрів. Найбільш результативним інструментом попередження звільнення працівників є своєчасне виявлення підстав плинності кадрів. Тому, отримані дані вказують на значний відсоток працівників, які серйозно замислювались над можливістю зміни місця роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

3.1. Ідентифікація факторів, що спричиняють плинність кадрів на підприємстві

Кон'юнктура ринку праці зумовлює перманентний рух персоналу та впливає на стратегію кадрового забезпечення будь-якого підприємства. Водночас сучасна кон'юнктура дозволяє роботодавцям вести виважену політику залучення та найму, а також формувати ширший запит щодо набору вимог до претендентів на вакантні посади. Однак, за багатьма посадами та професіями виробничої сфери фіксується трудодефіцитна кон'юнктура [12, с.220] та виявляються структурно-змістовні диспропорції у співвідношенні параметрів попиту та пропозиції.

Ситуація, що склалася, обмежує вибірковість роботодавця при формуванні кадрового забезпечення: висуваються інші вимоги до організації робіт з пошуку та залучення претендентів; модифікується набір вимог та рівень значущості критеріїв діагностики професійної придатності фахівців; вимушено закладається висока вартість процесів адаптації та навчання нових фахівців. Таким чином, трудодефіцитна кон'юнктура обмежує можливості вибору претендентів, професійно-кваліфікаційний рівень яких відповідає цільовому запиту підприємства, а також впливає на зміну складу робіт та функціональний зміст діяльності менеджера з підбору персоналу. В цілому за існуючої кон'юнктури на ринку праці зростає вартість комплектування трудового колективу і передчасне вивільнення фахівців (до рівня окупності вкладених у найм коштів) може посилювати негативні наслідки плинності кадрів.

Системне бачення причинно-наслідкових зв'язків плинності кадрів

концентрується в дослідженнях, спрямованих на виявлення факторів та обґрунтування підсумкової результативності процесів регулювання плинності кадрів. Як результуючі традиційно виступають: формування та розподіл трудових ресурсів [63, с.100], стабільність (стійкість) трудового колективу [34, с.68], зростання продуктивності праці [46, с.115]. У цьому напрямі відстежується вплив корекційних зв’язків, спрямованих на попередження надлишкової плинності кадрів та нівелювання її негативних наслідків, на системноутворюючі процеси, що формують належне кадрове забезпечення.

Традиційними методичними засобами діагностики зазначених причинно-наслідкових залежностей виступає соціологічний інструментарій, що включає опитування (анкетування та інтерв'ювання), спостереження, фокус-групи, контент-аналізи. Інструменти отримання та обробки даних багаторазово апробовані, визнані науковою спільнотою і часто використовуються в практичній діяльності для інтерпретації соціально-трудових відносин у колективі, характеристики соціально-психологічного клімату, оцінки залученості, лояльності та прихильності персоналу. Ці дані є необхідною, але недостатньою умовою при обґрунтуванні сили впливу факторів на рух кадрів в організації. Замовник цієї інформації – власник (роботодавець) справедливо зацікавлений у переведенні одержаних «соціальних» оцінок на економічну «мову» [64, с.48]. Система управління оперує вартісними категоріями та вимагає оцінки рентабельності процесу управління, а також обґрунтування окупності вкладених ресурсів. Тому сьогодні активно формується ще один напрямок регулювання плинності кадрів [19; 42], заснований на обґрунтуванні соціально-економічного ефекту корекційних впливів. Методичний інструментарій цього напряму розробляється, апробується та дозволяє розширити існуючі методики регулювання плинності кадрів.

Для визначення причин, що визначають бажання працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» змінити місце роботи, респондентам було

запропоновано оцінити 24 фактори, згрупованих у шість груп, з метою визначення задоволеності працею на підприємстві. Статистична обробка бальних оцінок дозволила отримати усереднені значення кожного фактора та визначити узагальнений показник за групою факторів, табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Результати оцінки факторів, що формують задоволеність працею працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», бали

Групи факторів/ Фактори	Середній бал	Адміністративний персонал	Робітники
1	2	3	4
Організація праці			
Інтенсивність трудової діяльності	4,49	4,47	4,5
Зміст виконуваної роботи	4,28	4,45	4,1
Нерівномірність у роботі, змінність	4,18	3,96	4,4
Самостійність та незалежність у роботі	4,07	3,94	4,2
Поінформованість про систему організації праці організації	3,66	3,41	3,9
Усереднена оцінка за групою факторів	**4,13**	**4,05**	**4,22**
Матеріальне та моральне задоволення			
Рівень оплати праці	4,21	4,32	4,1
Займана посада, статус організації	4,22	4,14	4,3
Відповідність оплати праці обсягу виконуваній роботи	4,03	4,16	3,9
Несправедливість в оцінці результатів роботи підлеглих	3,74	3,97	3,5
Визнання з боку керівників та колег (моральні заохочення)	3,67	4,03	3,3
Усереднена оцінка за групою факторів	**3,97**	**4,12**	**3,82**
Умови праці			
Режим праці та відпочинку (графік, вихідні, відпустка)	4,31	4,31	4,3
Оснащеність робочого місця	3,88	4,06	3,7
Непослідовність, часта зміна вимог до виконавця	4,03	3,86	4,2
Стабільність та надійність організації	3,70	4,39	3
Усереднена оцінка за групою факторів	**3,98**	**4,15**	**3,8**
Ставлення керівництва			
Невміння керівництва забезпечити належний рівень поінформованості підлеглих за ключовими питаннями	4,01	3,9	4,12

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
Неувага до особистих проблем підлеглих з боку керівництва	3,75	3,4	4,09
Надмірно дріб'язковий контроль за роботою підлеглих	3,15	2,8	3,5
Постановка нечітких, неконкретних цілей у роботі	3,95	3,5	4,4
Усереднена оцінка за групою факторів	**3,71**	**3,4**	**4,0**
Взаємини у колективі			
Взаєморозуміння та взаємовиручка у колективі	4,21	4,36	4,05
Корпоративна культура	4,33	4,55	4,1
Морально-психологічний клімат у колективі	4,05	4,2	3,9
Корпоративні заходи	3,65	3,1	4,2
Усереднена оцінка за групою факторів	**4,06**	**4,05**	**4,06**
Підвищення професійного рівня та кар’єрний розвиток			
Підготовка та підвищення кваліфікації	4,10	3,9	4,3
Постійне підвищення знань та удосконалення професійних навичок	3,85	3,8	3,9
Можливість кар’єрного зростання	3,05	2,6	3,5
Усереднена оцінка за групою факторів	**3,7**	**3,4**	**3,9**

Примітка. Складно автором за результатами опитування

Оцінка проводилась за п’ятибальною шкалою. Встановлено, що серед п’яти факторів, включених нами до групи «організація праці» найбільш суттєвий вплив надають «інтенсивність трудової діяльності», середній бал 4,5; фактор «зміст виконуваної роботи» отримав оцінку 4,28 бали; фактор «нерівномірність у роботі, змінність» має 4,18 бали, при максимальному значенні п’ять балів.

У групі факторів, пов'язаних з моральним та матеріальним стимулюванням, фактори «рівень оплати праці» та «займана посада» мають практично рівні бальні оцінки як у керівників, так і у робітників, при середньому значенні фактора 4,2 бали.

Респондентами зазначено, що несправедливість щодо оцінки результатів роботи (3,74 бали) робить більший вплив на задоволеністю праці, ніж такий фактор, як визнання з боку керівників та колег (3,67 бали). При оцінці умов праці найвпливовішим на задоволеність є фактори «режим праці та відпочинку» із усередненим балом 4,31 та фактор «оснащеність робочого місця» – 3,88 бали.

При оцінці взаємовідносин з керівництвом та відносинами всередині колективу, встановлено, що взаєморозуміння у колективі має більш істотний вплив на рівень задоволеності, ніж спроможність керівництва із забезпечення належного рівня поінформованості підлеглих з ключових питань, бальна оцінка факторів 4,21 та 4,01 відповідно. Неувага до особистих проблем підлеглих (3,75бали) з боку керівництва, як фактор авторитету керівника, надає більший вплив на задоволеність працею в порівнянні з корпоративною культурою (3,77 бали) та морально-психологічною кліматом у колективі (4,05 бали).

Група факторів, пов'язаних із постійним підвищенням кваліфікації та вдосконалення професійних навичок мають низькі бальні оцінки серед спеціалістів та службовців, так і робітників (оцінки 3,9 та 3,4 бали відповідно). На підставі узагальнених бальних оцінок побудовано рис. 3.1, що відображає диференціацію оцінок в розрізі груп факторів.

Таким чином, виділені фактори можуть як позитивно, так і негативно впливати на задоволеність працею та бажання змінити місце роботи. Управління найбільш значущими факторами може сприяти сформуванню нових відносин працівника до своєї праці, підвищення його задоволеності професійною діяльністю. Все це необхідно врахувати при розроблення заходів попередження плинності кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У зв'язку з цим виділено фактори, що описують можливі причини зміни місця роботи персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: невідповідність заробітної плати оцінці трудового вкладу, морально-психологічний настрій у колективі (взаємини з керівництвом та співробітниками), відсутність

кар'єрного просування. Виявлені причини стануть основою для розробки відповідних заходів попередження плинності кадрів на досліджуваному підприємстві.

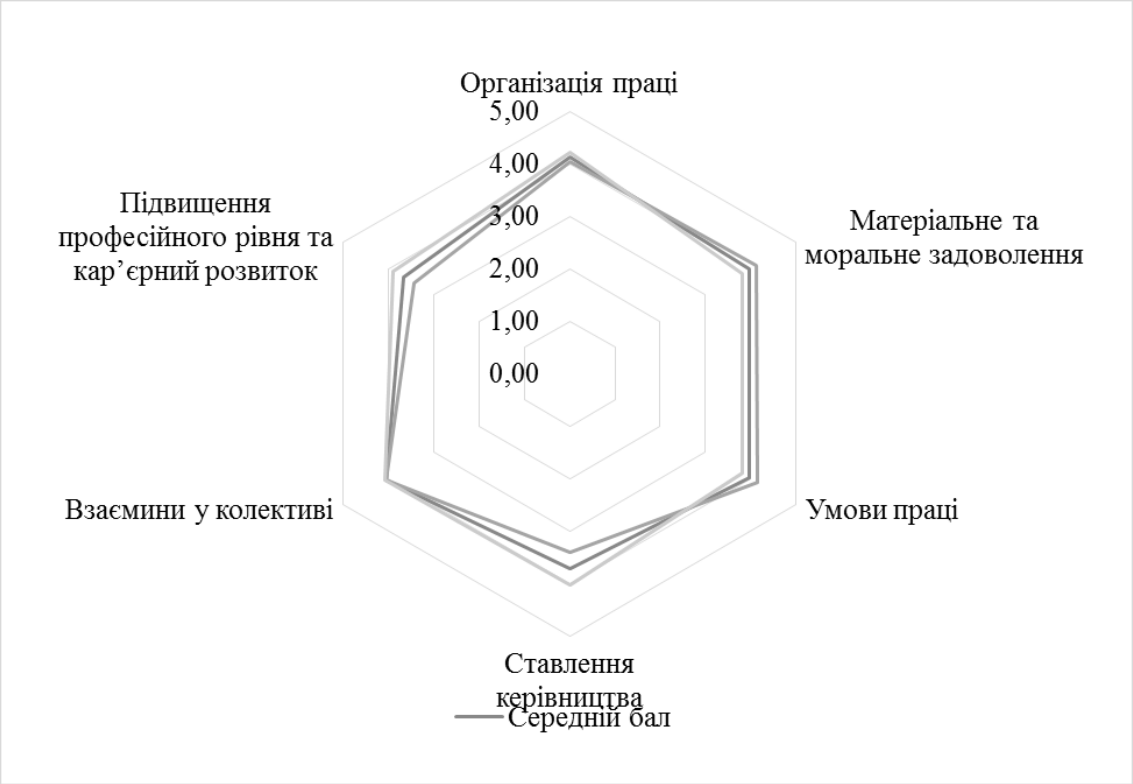

Рисунок 3.1. – Оцінка ступеня задоволеності працею на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» в розрізі груп (бали)
Примітка. Складно автором за даними таблиці 3.1

Важливим етапом в управління плинністю кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрати, яких міг би зазнати суб'єкт підприємницької діяльності. Проведемо розрахунок втрат підприємства від надлишкової плинності кадрів.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом і впливає на зниження кадрової безпеки підприємства. Всю діяльність з управління плинністю персоналу можна представити у вигляді послідовних етапів [15]:

Для визначення сукупних економічних втрат підприємства, зумовлених плинністю персоналу, необхідно врахувати:

– втрати підприємства пов’язанні з простоєм робочих місць, зниженням продуктивності праці та, відповідно, обсягів виробництва;

– витрати підприємства у зв’язку з пошуком, відбором, адаптацією персоналу, навчанням прийнятих працівників.

Проведемо розрахунки втрат від плинності кадрів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», базуючись на даних 2020 р. (табл. 3.2).

Таким чином, проведений аналіз втрат від надлишкової плинності кадрів свідчить, що сума цих - 3268,13 тис. грн., що складає 0,5% від загального обсягу виробництва продукції підприємства, а враховуючи рівень рентабельності продажу (11,7%) сума недоотриманого прибутку (неотриманої вигоди) складає 382,37 тис. грн. або 0,65% від рівня прибутку 2020 р.

Така ситуація засвідчує необхідність спрямування зусиль керівництва на попередження загроз надлишковій плинності кадрів. Основні причини плинності кадрів та можливі шляхи попередження їх появи наведено в таблиці 3.3.

Таким чином, негативні наслідки зайвого рівня плинності кадрів підлягають економічній оцінці. Оцінка здійснюється через аналіз структури та величини соціально-економічного збитку підприємства. При незаперечній важливості результатів аналізу, нажаль, надійність і достовірність отриманих даних залежить від уміння менеджера з персоналу долати низку організаційних труднощів. Як правило, збір даних для аналізу економічних втрат вимагає залучення та узгодження інформації з різних структурних підрозділів, організації та проведення ресурсозатратного заходу – фотографії робочого дня, розробки та регулювання трудових норм. У той самий час у організаціях із високим рівнем кадрового менеджменту багато перелічених операцій відпрацьовані і вбудовані в управлінський процес. Нормування праці, узгодженість потоків інформації - це ключові процедури, результативність реалізації яких характеризує політику попередження плинності кадрів та систему управління персоналом в цілому.

Таблиця 3.2. Економічні втрати, зумовлені плинністю персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Складові витрат/втрат	Формула розрахунку	Умовні позначення	Розрахунок витрат
Втрати викликані перервами в роботі з причин плинності	*ВПР = Вс ·Тп ·Чзп*	ВПР – втрати, викликані перервами в роботі; Вс – середньоденний виробіток на одного працівника; Тп – середня тривалість перерви в роботі, зумовленої звільненням з причин плинності; Чзп – чисельність звільнених працівників із причин плинності	Вс з розрахунку 248 робочих днів складає 5,17 тис. грн/особу; Тп в середньому 9 робочих днів; Чзп у 2020 р. – 11 осіб *ВПР = 5,17*9*11=511,83 тис. грн.*
Втрати, зумовлені зниженням продуктивності праці працівника перед звільненням, тобто вартість недоотрманої продукції	*ВППз= =Чзп ·Вс ·КППз ·Д*	ВППз – втрати, викликані зниженням продуктивності праці працівника перед звільненням; Вс – середньоденний виробіток на одного працівника; КППз – коефіцієнт зниження ПП перед звільненням; Д – число днів перед звільненням, протягом яких спостерігається падіння ПП	Вс складає 5,17 тис. грн/особу; КППз складає в середньому 25%; Д складає 10 робочих днів (календарних тижні) *ВППз =11*5,17*0,25*10 = 142,18 тис. грн.*
Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади	*ВПіВ=(ВП+ВВ)·Чп*	ВПіВ – витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади; ВП – витрати на пошук працівників; ВВ – витрати на відбір необхідних працівників; Чп – чисельність прийнятих працівників	ВП в середньому 0,022 тис. грн. на 1 кандидата (подача оголошень, друк флаєрів); ВВ в середньому 0,05 тис. грн. на 1 кандидата (друк резюме, анкет, проведення та обробка тестування); Чп у 2020 р. складала 37 осіб *ВПіВ = (0,022+0,05)*37 = 2,66 тис. грн.*
Витрати на навчання і перенавчання нових працівників	*Вн = Вні·Чпп*	Вн – витрати на навчання і перенавчання прийнятих працівників; Вні – витрати на навчання і перенавчання одного працівника; Чпп – чисельність прийнятих працівників	Вні в середньому складають 1,5 тис. грн. на 1 працівника (встановлена доплата наставника, безкоштовне харчування в їдальні учня); *Вн = 1,5*37 = 55,5 тис. грн.*
Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих працівників	*ВППп= = (Вс-Ва) ·Чпп · Па*	ВППп – втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих працівників; Ва – середньоденний виробіток в період адаптації; Па – період адаптації новоприйнятих працівників	Ва складає 70% від рівня продуктивності постійного персоналу, (3,62 тис. грн.); Па складає 2 місяці (44 робочі дні) *ВППп = (5,17-3,6)*37*44 = 2555,96 тис. грн.*
Загальна величина витрат та втрат, зумовлених плинністю кадрів	*В =ВПР+ВППз +ВПіВ +Вн+ВППп*		*В = 511,83 + 142,18 + 2,66 + 55,5 + 2555,96 = 3268,13 тис. грн.*

Примітка. Розраховано автором на основі даних відділу кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Таблиця 3.3. Причини плинності кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та управлінські практики щодо їх запобігання

Причини плинності кадрів	Заходи запобігання плинності кадрів
Неконструктивний стиль управління	Тренінги для керівників; внесення коректив у стиль управління; заміна топ-менеджерів
Непрофесійний підбір персоналу на вакантні позиції	Удосконалення кадрової служби, зокрема заміна відповідальної особи за підбір персоналу; запровадження прогресивних та успішних методів оцінювання персоналу; модифікація системи підбору персоналу
Недосконала система оцінки персоналу	Моніторинг задоволеності працею та її оцінювання; вдосконалення системи оцінювання персоналу (у т. ч. оцінювання індивідуального внеску в загальний результат); пошук шляхів «збагачення» трудових функцій працівника і нових можливостей для професійного зростання
Відсутність можливостей для кар'єрного зростання	Розроблення спеціальних програм мотивації, поліпшення стимулювання праці для утримання цінних працівників без забезпечення їх кар'єрного зростання. Потребує індивідуального підходу до кожного працівника
Незадовільний соціально-психологічний клімату колективі; керівництво «недружньо» ставиться до співробітників	Тренінги (у т. ч. із залученням психолога); розвиток програм мотивації праці, що мають бути спрямованими на відкриту демонстрацію зацікавленості у працівниках, підкреслення їх значущості для організації; ротації персоналу
Важкі умови праці або їх погіршення	Заходи, спрямовані на поліпшення умов праці; пошук і запровадження ефективних механізмів стимулювання праці у важких умовах; уведення пакета пільг
Порушення трудової дисципліни, недобросовісна поведінка на робочому місці (у т. ч. крадіжки)	Інформування працівників про неприпустимість подібної поведінки; запровадження системи візуального та/або автоматизованого контролю, перевірок без попереднього повідомлення та інформування про таку систему всіх працівників
Погіршення іміджу та ділової репутації підприємства	Швидке з'ясування істинних причин негараздів; інформування працівників про ситуацію, що склалася, з проханням висловлювати ідеї та пропозиції щодо зміни ситуації на краще; розроблення плану дій щодо мінімізації негативних наслідків і поліпшення іміджу із залученням до його реалізації всіх зацікавлених сторін

Примітка. Складено автором

3.2. Заходи зниження плинності персоналу та стабілізації трудового колективу підприємства

Для сучасних підприємств одним із важливих є питання запобігання та нейтралізації різного роду ризиків та небезпек. Саме з кадрами підприємства пов'язані основні внутрішні, а також зовнішні ризики, адже від економічних злочинів своїх співробітників сьогодні страждають більше 40% компаній [30]. Існують теорії, за якими такі взаємини між роботодавцями та найманим працівником вважаються нормальними в умовах ринкової економіки. Проте все більше лунає голосів, які відзначають негативні наслідки такого стану справ. За даними опитування організації Gallup [38], в даний час тільки 26% найманого персоналу будь-якої американської компанії активно цікавиться своєю роботою і працюють з продуктивністю, що відповідає їх знанням і здібностям. Більше половини середнього кадрового складу не цікавляться тим, що вони роблять, байдуже обмінюючи свій час на зарплату. 19% найманих працівників середньостатистичної фірми, опитаних аналітиками кадрової компанії Kelly Services, - активні «дисиденти», незадоволені роботою і внутрішньо чинять спротив керівництву. 67% співробітників українських підприємств готові заради більш підходящої роботи покинути своє місто, а 72% - країну.

При такому стані речей поліпшення комерційного успіху підприємств, які проводять спеціальні програми по внутрішньому маркетингу і формують лояльність співробітників, виглядає ще більш переконливо. Підприємства, де число лояльних працівників, які цікавляться своєю роботою, вище середнього, мають і клієнтів з підвищеним рівнем лояльності, що дозволяє отримати вищі прибутки [48, с.58].

Тому актуальним є формування складових у внутрішній політиці підприємств, спрямованих на підвищення лояльності персоналу та стабілізацію трудового колективу.

Для визначення лояльності співробітників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ми використали анкету, яка є синтетичним поєднанням трьох опитувальників видатних вчених, а саме: Л. Портера, Дж. Мейєра і Н. Аллен, К. Харського. Перший – це опитувальник організаційної лояльності Л. Портера (Organizational Commitment Qustionnarie, OCQ). Аналіз опитувальника OCQ, дозволив виділити чотири фактори: поділ цілей і цінностей (цінність організації), фактори зусиль в інтересах: інтенціональний (готовність до понаднормової роботи і підвищення продуктивності), поведінковий (розповідаю, пишаюся, дбаю), і фактор роботи в організації [59, с. 54].

Також для розробки анкети нами була використана шкала організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен (Organizational Commitment Scale - OCS-93). Для позначення компонентів моделі автори використовували терміни «афективна» (Affective), «продовжена» (Continuous) і «нормативна» (Normative) лояльність [61, с.342]. При цьому стверджується, що афективна, продовжена і нормативна лояльність є саме компонентами організаційної лояльності, а не окремими її типами, і можуть розглядатися в термінах профілю лояльності. Відповідно, вимірювання кожного компонента є незалежними і відносно не пов'язані один з одним.

Ще один опитувальник, який був використаний при розробці анкети для оцінки лояльності працівників досліджуваних підприємств - тест К. Харського «Оцініть свою лояльність до компанії», який передбачає чотири варіанти відповідей (а, б, в, г) на шість поставлених запитань [40].

Так для оцінки рівня лояльності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було проведене дослідження, в ході якого, було розроблено анкету виявлення рівня лояльності персоналу і анонімно опитано по 48 співробітників з усіх структурних підрозділів. Форма анкети «Оцінка лояльності персоналу» представлена в додатку Б.

Результати анкетування показали, що загальний рівень лояльності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» складає 71,6% (рис. 3.2) або 0,716.

В балах це значення складає 3,58 з 5 максимальних. До речі, середній бал за субшкалами становить: «ставлення до організації (лояльність)» - 4,05 бали, за блоком «прихильність, патріотизм» - 3,55 бали, «ставлення до кадрової політики» - 3,15 бали та за субшкалою «прихована «плинність», дезадаптація» - 3,1 бали.

Рисунок 3.2 - Рівень лояльності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Примітка. Побудовано автором за результатами проведеного опитування

Результати проведеного анкетування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» показало наступне: рівень лояльності є достатньо посереднім, найнижчий рівень прихильності працівників до організації проявляється за блоком «прихована плинність» та «дезадаптація», а також ставлення до кадрової політики. Однією з основних причин майбутнього звільнення працівники підприємства називають несправедливе нарахування заробітної плати та премій. Тому необхідним, на нашу думку, є розробка системи оплати праці, яка б враховувала особливості виконуваної роботи, а також була пов’язана з результатами праці персоналу даного

підприємства.

Для забезпечення справедливої диференціації заробітної плати важливе значення має формування кваліфікаційних груп та розробка міжкваліфікаційних співвідношень, що є основою для організації оплати праці на підприємстві. Практичним інструментом, що дає змогу оцінити посади ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та на їх підставі сформувати кваліфікаційні групи, є система грейдів.

Система грейдів – це шкала рівнів посад, що прийняті на підприємстві. Кожне підприємство вибудовує її самостійно, з огляду на свої особливості, цінність кожного співробітника та його внесок у загальну справу. Ця система оплати праці передбачає широкий діапазон розмірів заробітної плати та чіткий ієрархічний розподіл, що дозволяє роботодавцю платити працівникам за результатами їх праці. Тому варто використовувати таку систему і у ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Сутність грейдової системи оплати праці полягає в тому, що усі посади підприємства оцінюються за рядом критеріїв, що визначаються експертами, таких, наприклад, як професійний досвід, рівень відповідальності, складність вирішуваних питань і т. д., залежно від специфіки роботи підприємства. На основі результатів оцінки посад за визначеними критеріями створюється система грейдів – функціонально-посадових рівнів, де посади розташовані за рівнем ієрархії відповідно до їх цінності для підприємства.

Посади, що входять до одного грейду, мають приблизно однакову цінність для підприємства. Після розподілу посад за грейдами для кожного грейду встановлюється «вилка» заробітної плати, що робить цю систему оплати праці справедливою та зрозумілою для всіх працівників [62,с.98].

Оскільки у грейди об'єднуються схожі за змістом та різні за ієрархічним рівнем посади, то це дає змогу установити для різних грейдів різні рівні додаткової матеріальної та нематеріальної мотивації: різниця в обсягах та змісті соціальних пакетів, пільгах для різних категорій співробітників і т. д.

Після впровадження грейдової системи у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» кожен працівник буде точно розуміти, який внесок його діяльність робить у результативність праці, за що йому платять заробітну плату і на якій підставі можуть підвищити дохід. На основі цього він отримує можливість вибирати: залишатися на своїй посаді зі своїм рівнем заробітної плати або підвищити свій професійний рівень чи перекваліфікуватися та зайняти більш цінну для підприємства та вищеоплачувану посаду. Така можливість буде служити дієвим мотиваційним фактором та підвищить рівень лояльності співробітників підприємства.

Для того, щоб отримати опис посад нами були використані посадові інструкції ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Для оцінювання посад потрібно використати наступні чинники: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на роботу підприємства; складність роботи. Кожен із ключових чинників оцінки посади розділимо на шість рівнів. Кожному рівню присвоюємо бали в залежності від ступеня складності і вияву рівня: A – один бал; B – два бали; C – три бали; D – чотири бали; E – п’ять балів; F – шість балів (додаток В, табл. В.1).

Далі, для встановлення вагомості ми запропонували групі експертів (працівникам підприємства різних рівнів) ТДВ «Хмельницькзалізобетон», оцінити важливість чинників за запропонованою шкалою.

Вагомість кожного чинника визначається сумуванням балів, які виставили експерти за кожен чинник за формулою:

$$\alpha = \frac{A_i}{\sum_{з=1}^{n} A_з}, \qquad (3.1)$$

де A_i – кількість балів, яку набрав *i*-тий чинник;

$\sum_{i=1}^{n} A_i$ – сума балів усіх чинників.

За оцінками експертів нами були визначені коефіцієнти значимості чинників, які наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Коефіцієнти значимості чинників оцінювання посад у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», %

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	15
Кваліфікація	15
Рівень впливу на роботу підприємства	20
Складність роботи	15
Разом	100

Примітка. Розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.4, найбільшу значимість мають такі чинники, як управління працівниками та рівень впливу на роботу підприємства. З допомогою керівника відділу кадрів та керівників структурних підрозділів підприємства нами проведено бальну оцінку посад (додаток В, табл. В.2).

На основі отриманої бальної оцінки ми об’єднали усі посади у шість грейдів. До 1-го грейду увійшли посади, які набрали 1 бал, до 2-го – від 1,05 до 2, 3-го – від 2,05 – 3, 4-го – 3,05 – 4, 5-го – 4,05 – 5, 6-го – 5,05 – 6 (Додаток В, табл. В.3).

Виходячи з даних, наведених у таблиці В.3 (додаток В), видно, що до 6-го грейду відноситься директор підприємства та головний бухгалтер, до 5-го грейду – головний інженер, інженер з охорони праці, начальник цеху, начальник відділу технічного контролю, керівник відділу кадрів; до 4-го грейду – економіст; до 3-го грейду – бухгалтер, електромонтер, робітник 6 розряду, слюсар, газоелектрозварювальник, монтажник систем устаткування; до 2-го грейду – секретар-референт, робітник 5 розряду, робітник 4 розряду; до 1-го грейду – прибиральниці та двірники.

Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.5), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону

створюють додаткові можливості для створення умов кар'єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування.

Таблиця 3.5. Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень

Грейд	K_{min}	K_{max}	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростання $K_{сер}$	Відносне зростання $K_{сер}$	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
6	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3	1,8	3,0	2,4	0,6	25,0	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Джерело: [13, с. 276]

За даними табл. 3.5, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,4:4,4, мінімальними – 1,0:4,0, максимальними – 1,8:4,8. У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 3 – 4-го грейдів прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1, 2 і 6 грейди) до 1, 2 (3, 4 грейди). Перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але у межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Ці інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на встановлену мінімальну заробітну плату. Розроблені нами посадові оклади для працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» наведені у табл. 3.6 з урахуванням мінімальної заробітної плати (6500 грн. станом на 1.01.2022 р.).

Таблиця 3.6. Місячні посадові оклади у ТДВ «Хмельницькзалізобетон», визначені на основі системи грейдування

Грейд	Мінімальний оклад, грн.	Максимальний оклад, грн.	Середній оклад, грн.
6	26000	31200	28600
5	22100	28600	25350
4	16900	24700	20800
3	11700	19500	15600
2	9100	14300	11700
1	6500	11700	9100

Примітка. Розраховано автором

Згідно з цією системою, для працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж.

Середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже себе зарекомендували як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника.

Якщо ТОВ ТДВ «Хмельницькзалізобетон»» буде використовувати у своїй діяльності запропоновану нами систему грейдів, то фонд оплати праці працівників підприємства суттєво збільшиться (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Фонд оплати праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон», визначений на основі системи грейдів

Фонд оплати праці	Величина
1. 2020 р.	100480
2. За грейдовою системою з: – мінімальним посадовим окладом, тис. грн.	85146,75
у % до 2020 р.	84,74
– середнім посадовим окладом, тис. грн.	113522,3
у % до 2020 р.	112,98
– максимальним посадовим окладом, тис. грн.	141907,9
у % до 2020 р.	141,23

Примітка. Розраховано автором

З таблиці 3.7 видно, що фонд оплати праці працівників підприємства розрахований за мінімальними посадовими окладами менший за фонд оплати праці у 2020 р. на 15,26%% (1533,25 тис. грн.). Величина фонду оплати праці за максимальними посадовими окладами становить 141907,9 тис. грн., що на 41,23% більше ніж у 2020 р., а величина фонду оплати праці розрахована за середніми посадовими окладами на 13042,3 тис. грн. більша ніж фонд оплати праці у 2020 р. Так, за умови підвищення ефективності діяльності працівникам доцільно встановлювати середні та максимальні посадові оклади, а при зниженні показників продуктивності – мінімальні.

Якщо обрати грейдування за середніми посадовими окладами, то враховуючи втрати від плинності кадрів, розраховані нами у п. 3.1 роботи (3268,13 тис. грн.), то застосування такої системи оплати праці, що вплине на зниження плинності є вигідною, оскільки знизить рівень втрат підприємства.

Отже, впровадження системи грейдів у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

− допоможе управляти фондом оплати праці (ФОП) і зробить систему нарахувань більш гнучкою;

− впорядкує дисбаланс заробітної плати;

− дозволить швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини заробітних плат;

− буде зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади;

− дозволить відстежувати рівні та підрозділи, де спостерігається невідповідність в процесі нарахування заробітної плати;

− дасть змогу порівняти рівні виплат одного підприємства із виплатами іншого, що знаходяться в одному сегменті ринку;

− дасть змогу усунути суттєву неефективність роботи, тому що виявляє дублювання функцій, некоректне керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими;

− вирішить проблему нарахування доплат та надбавок за роботу, яку було виконано за стандартами, що є вище або нижче ніж посадові;

− дозволить визначити, скільки коштує для підприємства посада будь-якого рівня;

− оптимізує розстановку трудових ресурсів;

− знизить рівень плинності за рахунок підвищення лояльності персоналу до організації [54, с.92].

Отже, ми вважаємо, що ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібно використовувати у своїй діяльності саме фонд оплати праці розрахований за середніми посадовими окладами, адже це дозволить установити справедливі співвідношення між різними категоріями посад та підвищити рівень лояльності персоналу. Впровадження грейдової системи оплати праці у ТДВ «Хмельницькзалізобетон» дасть змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво зможе у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства [32, с.5].

Очевидно, що мотиваційний процес повинен бути постійним: необхідно шукати нові способи підвищення ефективності роботи, стежити за тим, як працюють методи, керувати процесом. Засоби мотивації, такі як покращення умов роботи, підвищення заробітної плати, бонуси, необхідно поєднувати із інструментами нематеріального стимулювання, адже, як показав проведений аналіз, працівникам ТДВ «Хмельницькзалізобетон» потрібні комфортні умови для здійснення своєї діяльності.

У якості інструментів зміцнення соціально-психологічного клімату, згуртовування колективу та підвищення лояльності до підприємства з метою попередження плинності можна запропонувати впровадження в діяльність ТДВ «Хмельницькзалізобетон» мотиваційних конкурсів, наприклад, «Кращий та ефективний молодий спеціаліст», «Кращий професіонал своєї справи» «Найкращий відділ (структурний підрозділ)».

Використання змагань як додаткових методів стимулювання персоналу сприяє згладжуванню гострих проблем, що виникають при побудові

загальної мотиваційної моделі, які використовується в компанії. Поява азарту у процесі, бажання перемогти сприяють формуванню внутрішньої мотивації персоналу. Якщо проведення конкурсів може стати звичною справою на підприємстві, їх умови можуть змінюватися різноманітним чином, іноді навіть несподіваним, дозволяючи кожному досягти перемоги, проявити себе, знайти умови для реалізації своїх можливостей. За комфортних умов праці змагання може стати саме тим конструктивним дискомфортом, який дасть поштовх подальшому розвитку персоналу та підприємства в цілому [55, с.195].

Розглянемо загальний план запропонованих заходів, спрямованих на посилення лояльності до підприємства з метою попередження плинності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Проєкт плану заходів щодо посилення лояльності до підприємства з метою попередження плинності у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Витрати	Відповідальні особи
1.	Запровадження конкурсів «Кращий та ефективний молодий спеціаліст», «Кращий професіонал своєї справи»	1 раз на рік	Витрати на нагороди, зокрема премію	Відділ кадрів, директор з фінансів та економіки
2.	Запровадження конкурсів «Найкращий відділ (структурний підрозділ)»	1 раз на рік	Витрати на нагороди, зокрема премію	Відділ кадрів, директор з фінансів та економіки
3.	Запровадження Дня Персоналу (Staff Day)	1 раз на рік / півріччя / квартал	Вирати на презентаційні матеріали	Відділ кадрів, директор з фінансів та економіки, начальники відділів
4.	Проведення тренінгів з метою профілактики та управління професійним вигорянням співробітників	1 раз на півріччя / квартал	Оплата праці коучів, тренерів	Відділ кадрів, директор з фінансів та економіки

Примітка. Запропоновано автором

Існує ряд принципів, яких слід дотримуватися при проведенні конкурсів, щоб уникнути негативних наслідків і отримати максимум користі. Суть їх зводиться до створення адекватних, чітких та зрозумілих правил проведення конкурсів. Насамперед, необхідно точно розуміти досяжність поставленого перед персоналом завдання. Це вимагає високого ступеня залучення управлінського персоналу в робочий процес. Після того, як основну мету змагання визначено, доведено її реалістичність, необхідно сформулювати чіткий регламент проведення конкурсу. Критерії оцінки переможців мають бути зрозумілими та чіткими. Стартові умови для учасників мають бути рівнозначними. Правила конкурсу мають бути незмінними протягом його проведення, щоб не підірвати віру учасників у його об'єктивність. Зрештою, процедура вибору переможця має бути прозорою, щоб уникнути непотрібних конфліктів. Винагорода не повинна бути надмірно великою, щоб не загострювати конкуренцію, але має бути достатньо адекватною, щоб за неї було бажання поборотися.

Таким чином, можна зробити висновок, що проведення запропонованих заходів сприятливо позначиться на мотивації співробітників, знизить ризик зростання плинності кадрів та розвитку «професійного вигорання» працівників, сприятиме підвищенню ефективності виконання працівниками своїх обов’язків, що матиме позитивний вплив на забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, пов’язаного з управлінням процесами плинності персоналу в організації. За результатами дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції:

1. Розглянуто сутність поняття плинності кадрів. Аналіз даного визначення як процесу, показника та фактора дозволив зробити висновки, що немає єдиної думки щодо дефініції плинності. Плинність кадрів – це багатогранне явище, яке слід розглядати з різних сторін та, виходячи з цього, певним чином виявляти причини плинності та вибудовувати управлінську модель поведінки з персоналом. Плинність кадрів – це процес руху трудових ресурсів (зумовлений незадоволеністю співробітника своїм робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником), пов'язаний як із зовнішніми, так і з внутрішніми факторами, що характеризують виробничий процес, виражений у кількісних показниках.

2. Основними етапами управління плинністю кадрів на підприємствах є такі: визначення рівня плинності кадрів на підприємстві; визначення додаткових економічних витрат підприємства, викликані плинністю кадрів; визначення причин плинності кадрів; визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу звільнення робочої сили; визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів щодо зниження рівня плинності кадрів. Обґрунтовано методи та показники оцінки ефективності системи плинності персоналу

3. Практичні аспекти управління процесами плинності персоналу розглянуто на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», у зв’язку з чим надано загальну характеристику та здійснено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Підприємство є прибутковим, величина чистого прибутку за п’ять досліджуваних років збільшилась на 53,49%, має місце зростання обсягу виробництва та реалізації

продукції, спостерігається збільшення валового прибутку, за чисельністю працюючих підприємство відноситься до великих підприємств.

4. Проведено аналіз процесів управління персоналом на підприємстві, визначено суб’єкти управління персоналом ТДВ «Хмельницькзалізобетон», їх функції та обов’язки, а також встановлено розподіл повноважень щодо управління плинністю персоналу між різними структурними ланками підприємства, що засвідчило розпорошеність функцій між різними структурними підрозділами та посадовими особами, відсутність цілеспрямованої діяльності щодо попередження надлишкової плинності.

5. Оцінено рівень плинності персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: проаналізовано структуру трудових ресурсів підприємства та тенденції її зміни, досліджено показники руху та плинності. Значну увагу приділено особливостям оплати праці на підприємстві як основному фактору, що визначає лояльність персоналу та процеси плинності. В цілому можемо сказати, що підприємство є одним з найбільших роботодавців в м. Хмельницькому та останні роки супроводжувались нарощуванням трудового потенціалу, що пов’язано із нарощуванням виробничих потужностей та збільшенням обсягів виробництва.

6. Здійснено діагностику факторів, що спричиняють плинність кадрів на підприємстві. За результатами опитування працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виявлено, що значущим для працівників є не стільки рівень оплати праці, скільки оцінка цього рівня як справедливого у порівнянні з зусиллями, які співробітник доклав у процесі трудової діяльності, та результатами даної діяльності. Встановлено, що здійснення соціальних потреб сприяє більш продуктивну особисту взаємодію з колегами. Чинник, пов'язаний з організаційним кліматом також впливає на бажання працівників змінити місце роботи. Управління найбільш значущими факторами може сприяти сформуванню нових відносин працівника до своєї праці, підвищення його задоволеності професійною діяльністю. Представлено алгоритм оцінки економічних втрат, зумовлених плинністю

персоналу ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що засвідчує необхідність розробки дієвих заходів попередження загроз надлишковій плинності кадрів.

7. Встановлено залежність факторів плинності кадрів від системи мотивації працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон», саме тому запропоновані напрями управління плинністю персоналу за рахунок: вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі грейдової системи оплати праці, впровадження мотиваційних конкурсів, що спрямовані на зміцнення соціально-психологічного клімату, згуртовування колективу та підвищення лояльності до підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка. 2011. № 8. URL: http://www.economy. nayka. com.ua /?op=1&z=650
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016 р.: Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017 р.: Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р.: Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р.: Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р.: Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
8. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ, 2003. 598 с
9. Божик М. А. Менеджмент персоналу // Lubbook. URL: http :// lubbook.org/book_322_glava_48_Pervinnaprofes% D1%96jjna _p%D1% 96d%C2%ADg.html
10. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Журнал «Економіка промисловості»*. 2015. №2. С. 126-132.
11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

12. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И., Шарунина А.В. «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда. *Экономический журнал Высшей школы экономики.* 2016. № 2. С. 201-242.

13. Гладка О. І. Застосування грейдингу при формуванні привабливості компенсаційного пакету роботодавця. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2013. № 42. С. 275-280.

14. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. № 5(1). С. 113–117.

15. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_127.

16. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв’язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. *European journal of economics and management*. 2019(5). №2/22. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads /2019 /eujem_2019_5_2/ 22.pdf.

17. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: БИНОМ, 2011.

18. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. 720 с.

19. Єлисєєва Н. А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом. *Формування ринкової економіки :* зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудові відносини: теорія і практика». К. : КНЕУ, 2010. С. 101–105.

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.

21. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.

22. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.

23. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.

24. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.

25. Звіт із праці ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за січень-грудень 2020 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2020. 2 с.

26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.

27. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

28. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

29. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2020 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.

30. Кадрова безпека підприємства. *Праця і закон*. 2011. № 6 (138) URL: http://www.hrd.com.ua/index.php/priz/arhivpriz/248-6-138.

31. Кибанов А. Я. Управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 1998. 378 с.

32. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 2. С. 7–14.

33. Корнеску В. И. Производительность труда и человеческий фактор. Москва: Экономика, 1979. 160 с

34. Коцалап С.О., Уласевич В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит.* 2013. № 8. С. 67–71.

35. Лисенко Ж. П. Практичне застосування методичних підходів управління плинністю персоналом на підприємстві. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 9(6). С. 154-162.

36. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях URL: http://www. nbuv.gov. ua/portal /soc _ gum /znpip/1/2009_24/ RED_Zbirnyk24_12.pdf

37. Ліплянська О. В. Зміст, структура та ефективність тренінгу «Запобігання плинності персоналу в комерційних організаціях». *Актуальні проблеми психології.* 2012. Т. 1. Вип. 35. С. 65-70.

38. Любавская Л. И. Кадровая безопасность как фактор конкурентоспособности в сфере банковского предпринимательства: учеб. пособ./Л. М. Любавская, Д. В. Беляйкин. Новосибирск :НФ РПГЭУ, 2010.104с.

39. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.

40. Мирющенко А. Л. Сущность кадровой безопасности. URL: http://kadry.ucoz.ru/publ/8-l-0-6.

41. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е вид., виправ. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

42. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании. *Журнал «Кадровое дело».* 2006. № 2.

43. Новицкий А. Г. Население и трудовые ресурсы: справочник. Москва: Мысль, 1990. 283 с.

44. Олишевский С. Е., Тимофеева М. А. Текучесть кадров: психологические аспекты. *Управление персоналом*. 1996. № 7. С. 28-39.

45. Осадча Ю.В. Аналіз взаємозв’язків між причинами, факторами та мотивами плинності найманих працівників. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №16. С. 74-77.

46. П’ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2016. № 4. С. 114–128.

47. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? // Поліграф HR Security. URL: https://hr-security.ua/ ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st

48. Подлужна Н. С Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств. *Схід*. 2010. № 5. С 56 - 60.

49. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. №158(1). С. 51–56.

50. Положення про відділ кадрів ТДВ «Хмельницькзалізобетон»: затверджено наказом директора від 12.03.2017 р. Хмельницький, 2017. 4 с.

51. Праця України у 2020 році: Статистичний збірник. Відповідальний за випуск І. В. Сеник Київ: Державна служба статистики України,2021. 232 с. URL: http://www.ukrstat. gov.ua /druk /publicat /kat _u /2021/zb/08/zb_Pracia2020.pdf

52. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування.* 2017. №12. С. 507-508.

53. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2014. № 1(1). С. 194–198.

54. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу.* 2016. №1. С. 91–95.

55. Тарасенко Б.В.Управління плинністю кадрів як одна з актуальних проблем ефективного управління персоналом організації. URL: http://dspace. khntusg.com.ua/bitstream/123456789/13434/1/76.pdf

56. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв’язків. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С.177-182.

57. Туктарова П.А., Бабікова К.С. Плинність кадрів на підприємстві як загроза економічній безпеці. *Журнал «Молодий вчений».* 2017. №13 (147). С. 376-379.

58. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи :* матеріали ІІ між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126-129.

59. Хигир Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала Москва: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011.272 с.

60. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

61. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

62. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2014. С.97 – 100.

63. Шиповалов А.Г. Подходы к оценке трудовых ресурсов в регионах Сибири. *Экономика и управление.* 2014. № 16. С. 97-101.

64. Шишкін В. О., Лозова Н. В. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід*». 2009. №12. С. 47-48.

Виконала студентка магістратури
спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання _____ А.В. Кравчук
«____» січня 2022 р. Підпис Ініціали, прізвище

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н. _____ Т.А.Піхняк
«____» січня 2022 р. Підпис Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка _____ Н.П. Захаркевич
«____» січня 2022 р. Підпис Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А. Вивільнення персоналу за видами економічної діяльності, %

Вид економічної діяльності	Звільнено				
	2016	2017	2018	2019	2020
Усього	30,2	31,8	31,6	32,7	29,3
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	49,1	53,9	51,4	54,6	47,3
з них сільське господарство	52,6	57,6	55,1	58,1	50,1
Промисловість	28,1	30,6	31,2	31,6	27,7
Будівництво	48,9	47,8	46,9	51,7	48,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	55,5	57,8	52,4	53,1	47,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	28,5	31,4	30,6	33,2	29,3
діяльність у сфері транспорту	30,8	35,7	30,8	36,9	31,1
складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	24,1	22,6	25,6	27,8	26,1
поштова та кур'єрська діяльність	37,8	50,0	50,7	43,1	36,6
Тимчасове розміщування й організація харчування	60,7	77,6	74,3	77,3	76,5
Інформація та телекомунікації	40,5	34,4	37,3	39,1	31,9
Фінансова та страхова діяльність	56,4	42,3	39,4	36,4	27,9
Операції з нерухомим майном Професійна, наукова та технічна	38,9	40,7	34,6	35,5	30,9
діяльність	28,3	26,0	27,9	25,0	23,9
з неї наукові дослідження та розробки	18,1	17,7	15,3	15,7	15,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	65,8	63,6	51,5	52,7	50,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	26,7	20,6	20,9	28,4	23,1
Освіта	15,5	19,3	19,3	17,4	15,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	14,2	15,9	19,7	19,5	21,4
з них охорона здоров'я	13,9	15,4	19,5	19,3	21,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	18,8	22,2	22,8	22,3	19,2
з них					
діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг функціювання бібліотек, архівів,	17,6	21,9	22,3	21,1	18,3
музеїв та інших закладів культури	12,9	16,3	17,7	16,8	13,4
Надання інших видів послуг	37,7	32,0	28,9	35,6	27,5

Джерело: [51]

Додаток Б

Таблиця Б. Питання анкети «Оцінка лояльності персоналу»

№ з/п	Твердження	Абсолютно не згоден	Скоріше ні, чим так	Важко відповісти	Скоріше так, чим ні	Повністю згоден
1.	Я готовий докласти зусиль, що навіть перевищують загальноприйняті очікування, щоб моє підприємство процвітало та розвивалося					
2.	Я завжди говорю своїм друзям, що працюю на чудовому підприємстві					
3.	Я не сильно відданий організації					
4.	Я погоджуся практично з будь-яким призначенням аби тільки залишитися працювати на підприємстві					
5.	Я вважаю, що мої особисті цінності й цінності, прийняті в моїй організації, дуже схожі					
Б.	Я з гордістю заявляю іншим, що є частиною організації					
7.	Із таким самим успіхом я працював би в будь-якій іншій організації, якби можна було виконувати аналогічну роботу					
8.	Моя організація дійсно надихає мене працювати якнайкраще					
9.	Потрібні дуже незначні зміни у моїх особистих обставинах, щоб я залишив роботу в організації					
10.	Я дуже радий, що вибрав саме цю організацію, коли шукав роботу й розглядав інші пропозиції					
11.	Не варто надовго затримуватися на підприємстві					
12.	У багатьох випадках я не згодний з основними напрямками політики організації щодо її персоналу					
13.	Мені дійсно не байдужа доля підприємства					
14.	Для мене це найкраща з організацій, де я міг би працювати					
15.	Рішення почати працювати в цій організації було, безумовно, моєю помилкою					

Додаток В

Таблиця В.1. Ключові чинники оцінки посади у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Чинник	Рівень чинника	Опис рівня
1	2	3
Управління працівниками	A	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	B	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	C	Координація дій робочої групи (2-3 особи)
	D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	E	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, так і вертикальної взаємодії
	F	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відпові-дальність	A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	C	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов’язків
	D	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	E	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	F	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	A	Досвід роботи не потрібний
	B	Необхідний досвід роботи, не обов’язково в даній сфері
	C	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років
	D	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)
	E	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах
	F	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу

Продовження табл. В1.

1	2	3
Рівень кваліфіка-ції	A	Достатньо середньої або незакінченої вищої освіти, спеціальні знання не потрібні
	B	Необхідна вища освіта, не обов’язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками
	C	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями
	D	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях
	E	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок
	F	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом
Ціна помилки	A	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи
	B	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу
	C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу
	D	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах
	E	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів
	F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства
Складність роботи	A	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій
	B	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
	C	Різноманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
	D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
	E	Робота пов’язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
	F	Робота пов’язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Примітка. Складено автором

Таблиця В.2. Бальна оцінка посад працівників ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Посада	Чинники					
	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Кваліфікація	Рівень впливу на роботу підприємства	Складність роботи
Директор	6	6	6	6	6	6
Головний бухгалтер	5	6	5	5	5	6
Виконавчий директор	5	6	5	5	5	4
Інженер з охорони праці	5	6	5	5	5	4
Начальник цеху	5	6	5	5	5	4
Начальник складу ТМЦ	5	6	5	5	5	4
Інспектор по кадрах	5	6	5	5	5	4
Юрист	1	6	5	6	4	5
Секретар-референт	1	1	3	3	2	2
Бухгалтер	1	3	3	4	3	4
Економіст	2	2	3	4	3	5
Робітник 6 розряду	1	3	2	3	3	3
Робітник 5 розряду	1	2	2	2	2	2
Робітник 4 розряду	1	1	2	2	1	2
Слюсар	1	2	3	3	2	3
Газоелектрозварювальник	1	2	3	3	2	3
Монтажник систем устаткування	1	2	3	3	2	3
Електромонтер	1	3	3	4	2	4
Прибиральниця	1	1	1	1	1	1
Двірник	1	1	1	1	1	1

Примітка. Складено автором.

Таблиця В.3. Грейди посад у ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд
1	2	3
Директор	6	6
Головний бухгалтер	5,3	6
Виконавчий директор	5	5
Інженер з охорони праці	5	5
Начальник цеху	5	5
Начальник складу ТМЦ	5	5
Інспектор по кадрах	5	5
Юрист	4,3	5
Секретар-референт	3,1	4
Бухгалтер	2,9	3
Економіст	2,7	3
Робітник 6 розряду	2,45	3
Робітник 5 розряду	2,25	3
Робітник 4 розряду	2,25	3
Слюсар	2,25	3
Газоелектрозварювальник	1,95	2
Монтажник систем устаткування	1,8	2
Електромонтер	1,45	2
Прибиральниця	1	1
Двірник	1	1

Примітка. Розраховано автором.