

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ:

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Форма навчання: Денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління плинністю персоналу »

здобувача: Ільчук Вікторії Павлівни

Науковий керівник: к.т.н., доцент Рудакова Світлана Григорівна

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти__ Ільчук Вікторії Павлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему** «Управління плинністю персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 20__ р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

Розділ 1	Теоретико-методичні основи дослідження управління плинністю персоналу (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз плинності персоналу у ПРАТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» (назва розділу)
Розділ 3	Рекомендації щодо удосконалення управління плинністю персоналу ПРАТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО» (назва розділу)
Об'єкт дослідження	Процес плинності кадрів на АТ «Чернігівобленерго».
Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти управління плинністю кадрів на АТ «Чернігівобленерго».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи	роботи полягає у виявленні проблем системи управління плинністю персоналу та розроблення методів її вдосконалення на прикладі АТ «Чернігівобленерго»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Визначити сутність, структуру та основи в управлінні плинністю персоналу
У розділі 2	Проаналізувати аналіз плинності персоналу у ПРАТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»
У розділі 3	Розробити програму заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу у ПРАТ «ЧЕРНІГІВООБЛЕНЕРГО»

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Рудакова С.Г.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

Ільчук В.П.

(ініціали, прізвище)

«____» _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

« Управління плинністю персоналу »

Дана кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи: перший розділ має 3 підпункти, другий та третій - два. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні основи управління плинністю персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 56 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 13 таблиць та 15 рисунків. Під час написання використано 30 джерел.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є процес плинності кадрів на АТ «Чернігівобленерго».

Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти управління плинністю кадрів на АТ «Чернігівобленерго».

Мета дослідження цієї роботи полягає у виявленні проблем системи управління плинністю персоналу та розроблення методів її вдосконалення на прикладі АТ «Чернігівобленерго».

В процесі досягнення мети виконувались наступні завдання:

- визначити поняття та види плинності персоналу;
- розглянути сучасні підходи до оцінки системи плинності персоналу;
- визначити причини та наслідки плинності найманих працівників;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Чернігівобленерго»;
- провести аналіз та оцінка плинності персоналу в ПРАТ «Чернігівобленерго»;
- провести аналіз причин плинності персоналу та оцінка ефективності системи управління плинністю персоналу;

– розробити проєкт заходів, щодо удосконалення управління плинністю персоналу;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів

Методи дослідження: відповідно до мети і завдань даного дослідження, використано загальні та спеціальні методи, а саме: аналіз і синтез, індукції, дедукції, узагальнення, табличний, графічний, інформаційно-логічного аналізу тощо..

Актуальність теми: Актуальність теми дослідження полягає в тому, що постійне звільнення співробітників у компанії може призвести до серйозних економічних збитків. Плинність створює скрутну кадрову ситуацію, значно впливає на лояльність і мотивацію інших співробітників компанії. Крім цього, постійні зміни в колективі негативно впливають на взаємини між співробітниками, які забезпечують злагоджену роботу.

Інформаційною базою даної дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, Статут АТ «Чернігівобленерго», бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2019-2021 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

Для написання роботи використовувався комплекс методів як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів можна назвати: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу; трьох розділів, які розкривають суть розглянутої теми; висновків; списку використаної літератури та додатків.

Наукова новизна теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів заключається у визначенні наслідків плинності персоналу та можливостей їх кількісному виміру на підприємстві, у формування теоретичних підходів до виявлення причин активної та пасивної плинності персоналу підприємства. **Методичні значимість** дослідження заключається в узагальненні показників оцінки плинності персоналу підприємства.

Практична значимість проведеного аналізу визначається у формуванні комплексної оцінки плинності кадрів аналізованого підприємства на певному етапі його діяльності та у розробці заходів із скорочення плинності персоналу підприємства в перспективі.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку

Ключові слова: плинність персоналу, управління плинністю персоналу, наймані працівники.

Роботу завершено та захищено у 2023 році

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

_____ Ільчук Вікторії Павлівни _____
(прізвище, ініціали)
на тему _____ «Управління плинністю персоналу» _____
(назва теми)

- 1. Актуальність теми.** В період воєнного стану питання управління плинністю персоналу, визначення чинників, що впливають на рівень ефективності праці досить актуальні та важливі.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи проаналізовані підходи науковців до визначення поняття «плинність персоналу». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за даною проблематикою.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи запропоноване власне визначення поняття «плинність персоналу». Здійснена систематизація та аналіз наукових теоретичних здобутків за проблематикою плинності персоналу та розроблені заходи щодо зменшення плинності персоналу в секторі професійних послуг.
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Автором кваліфікаційної бакалаврської роботи розроблені пропозиції та рекомендації щодо удосконалення плинності персоналу у ПРАТ «Чернігівобленерго».
- 5. Наявність недоліків.** Логіка роботи витримана не повністю, висновки мають змістовні недоліки (*логіко-структурний рівень*). Присутні недоліки в опрацюванні отриманих результатів (*аналітико-методичний рівень*). Не завжди є достатніми обґрунтування характеристик висунутих пропозицій (*конструктивний рівень*). Наявність окремих не виправлених зауважень керівника на момент попереднього захисту (*організаційний рівень*).
- 6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.** Кваліфікаційна бакалаврська робота може бути допущена до захисту з попередньою оцінкою 54 бали.

Науковий керівник:
доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом, доцент, к.т.н.

С. Г. Рудакова

«21» травня 2023 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Ільчук Вікторії Павлівни

(*прізвище та ініціали*)

на тему «Управління плинністю персоналу»

(*назва теми*)

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що постійне звільнення співробітників у компанії може призвести до серйозних економічних збитків. Плинність створює скрутну кадрову ситуацію, значно впливає на лояльність і мотивацію інших співробітників компанії. Крім цього, постійні зміни в колективі негативно впливають на взаємини між співробітниками, які забезпечують злагоджену роботу.

Якість проведеного дослідження. Проведене дослідження є якісним. Матеріал в роботі викладено з дотриманням внутрішньої логіки, між розділами існує логічний взаємозв'язок.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Простежується ретельна робота по кожному розділу даної теми. Повністю розкрита тема роботи, досягнуто поставленої мети, вирішені поставлені завдання. Позитивними рисами роботи є системність та послідовність викладення матеріалу.

Зауваження. В роботі доцільно було б розкрити зарубіжний досвід управління плинністю персоналу.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Використаний практичний матеріал достовірний, зроблені висновки обґрунтовані, рекомендації мають практичну значимість.

Директор
Сіренко Д.О.

(*підпис, ПІБ*)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1 Поняття та види плинності персоналу	6
РОЗДІЛ 2.....	19
АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧЕРНІГІВ ОБЛЕНЕРГО».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Чернігівобленерго»	19
2.2 Аналіз причин плинності персоналу та оцінка ефективності системи управління плинністю персоналу	29
РОЗДІЛ 3.....	38
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЧЕРНІГІВ ОБЛЕНЕРГО»	38
3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління плинністю персоналу.....	38
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ	48
Список використаних джерел.....	52

ВСТУП

Одну з найважливіших ролей у ефективності діяльності будь-якого підприємства у напрямі як менеджмент грає управління персоналом. Це може підтвердити і вітчизняний досвід, і зарубіжний. Керуючи проблемою плинності персоналу, компанія може вибудовувати довгострокові плани щодо розвитку бізнесу, спрямовувати певну частину коштів на те, щоб розвивати персонал і може дозволити собі звести до мінімуму витрати та негативний вплив небажаних та незапланованих для компанії звільнень.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що постійне звільнення співробітників у компанії може призвести до серйозних економічних збитків. Плинність створює скрутну кадрову ситуацію, значно впливає на лояльність і мотивацію інших співробітників компанії. Крім цього, постійні зміни в колективі негативно впливають на взаємини між співробітниками, які забезпечують злагоджену роботу.

Мета цієї роботи полягає у виявленні проблем системи управління плинністю персоналу та розроблення методів її вдосконалення на прикладів АТ «Чернігівобленерго».

В процесі досягнення мети виконувались наступні завдання:

- визначити поняття та види плинності персоналу;
- розглянути сучасні підходи до оцінки системи плинності персоналу;
- визначити причини та наслідки плинності найманих працівників;
- розглянути організаційно-економічну характеристику ПРАТ «Чернігівобленерго»;
- провести аналіз та оцінка плинності персоналу в ПРАТ «Чернігівобленерго»;
- провести аналіз причин плинності персоналу та оцінка ефективності системи управління плинністю персоналу;
- розробити проєкт заходів, щодо удосконалення управління плинністю персоналу;

здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи є процес плинності кадрів на АТ «Чернігівобленерго».

Предмет дослідження теоретичні та практичні аспекти управління плинністю кадрів на АТ «Чернігівобленерго».

Інформаційною базою даної дипломної роботи є законодавчі та нормативні документи, монографії, праці українських і зарубіжних вчених, Статут АТ «Чернігівобленерго», бухгалтерська і статистична звітність підприємства за період 2019-2021 років, організаційно-розпорядчі документи та інший інформаційний матеріал.

Для написання роботи використовувався комплекс методів як емпіричного (практичного), так і раціонального (теоретичного) характеру. З теоретичних методів можна назвати: методи аналізу і синтезу; методи індукції і дедукції. З емпіричних методів перевага була віддана: методу спостереження; анкетування, тестування; аналізу статистичних, бухгалтерських, службових та інших документів із застосуванням методів математичної статистики; методу інтерпретації результатів дослідження.

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу; трьох розділів, які розкривають суть розглянутої теми; висновків; списку використаної літератури та додатків.

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів заключається у визначенні наслідків плинності персоналу та можливостей їх кількісному виміру на підприємстві, у формування теоретичних підходів до виявлення причин активної та пасивної плинності персоналу підприємства.

Методичні значимість дослідження заключається в узагальненні показників оцінки плинності персоналу підприємства.

Практична значимість проведеного аналізу визначається у формуванні комплексної оцінки плинності кадрів аналізованого підприємства на певному

етапі його діяльності та у розробці заходів із скорочення плинності персоналу підприємства в перспективі.

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота виконана в ініціативному порядку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та види плинності персоналу

В останні роки питання ефективності добору персоналу організації набувають значної актуальності. Плинність кадрів є основною і суттєвою проблемою будь-якої сучасної компанії. Великий показник плинності кадрів не дозволяє скластися стійкому та гармонійному колективу, отже, корпоративний дух фірми буде на низькому рівні, а це в свою чергу впливатиме на ефективність виконання завдань, конкурентоспроможність, стабільність організації.

Вітчизняні науковці Колот А.М. та Цимбалюк С.М. визначають плинність у контексті мотивації працівників як ключовий негативний наслідок нераціональної політики компанії у цьому напрямку. Плинність – це результат слабкої мотивації працівників, що призводить до негативних кількісних збитків у діяльності компанії. [31].

Петюх В.М. визначає поняття плинності як «сукупність звільнень працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни». При цьому науковець зазначає, що явище плинності слід розглядати через призму понять «причини», «мотиви» та «фактори». [32].

Процик І.С. зазначає, що «плинність кадрів є однією з ключових проблем кожного підприємства, що негативно відображається на його роботі і чим вище показник плинності тим більше проблем створюється для організації, саме тому необхідно здійснювати управління плинністю кадрами, зокрема, через аналізування, планування, контролювання та внесення коректив і регулюючих заходів» [25]. Він дає наступне визначення: «плинність кадрів – це процес, що відображає зміну працівників організації у разі

звільнення за власним бажанням або за ініціативою керівництва підприємства» [25].

На даний час існує велика кількість визначень дефініції «плинність кадрів» ускладнює його розуміння, тому зупинимося на класифікації визначень поняття «плинність кадрів» у трьох напрямках: як процес; як фактор і як показник. Ця класифікація дає можливість розглянути купу кадрів з усіх боків.

Вагонова О.Г. каже, що плинність кадрів це елемент загального руху трудових ресурсів в економіці, який складається з неорганізованих звільнень працівників з організації у зв'язку з розірванням трудового договору з ініціативи працівника або роботодавця, а також за незалежними від волі сторін обставинами» [2, с.127].

Гакова М.В. визначає плинність кадрів як процес переміщення працівників з однієї організації в іншу, для якого характерні незапланованість, неорганізованість і складність передбачення [5].

Плинність як показник розглядає Піхняк Т., яка пише, що «плинність кадрів це відношення кількості працівників, що пішли з компанії, до середньооблікового числа працівників» [21]

Так Процик І.С. зазначає, що під плинністю персоналу мається на увазі рух співробітників, яке пов'язане із задоволеністю умовами праці та незадоволеності компанії даним працівником. З боку працівника незадоволеність може виражатися в поганих умовах роботи, а з боку компанії в виконанні працівником своїх обов'язків у порушенні дисципліни тощо. [25].

Якщо розглядати плинність кадрів як процес, то необхідно встановити закономірності процесу плинності кадрів, їх проаналізувати та розробити програму з поліпшення ситуації.

Насправді процес плинності кадрів є неминучим, але контрольованим. При цьому таке розуміння не дозволяє провести детальну оцінку наслідків плинності кадрів для компанії. І тут потрібно знати кількісний рівень плинності.

Таким чином, плинність кадрів – один з найважливіших показників роботи кожної організації, що демонструє те, як часто працівник втрачає і набуває роботу.

У практичній діяльності до плинності персоналу відносять звільнення за власним бажанням та звільнення з ініціативи адміністрації підприємства у разі порушення договірних зобов'язань між працівником та адміністрацією

Галайда Т.О. та Процик І. класифікують плинність за багатьма ознаками, але виділяє наступні основні види плинності кадрів, які наведені на рис.1.1.

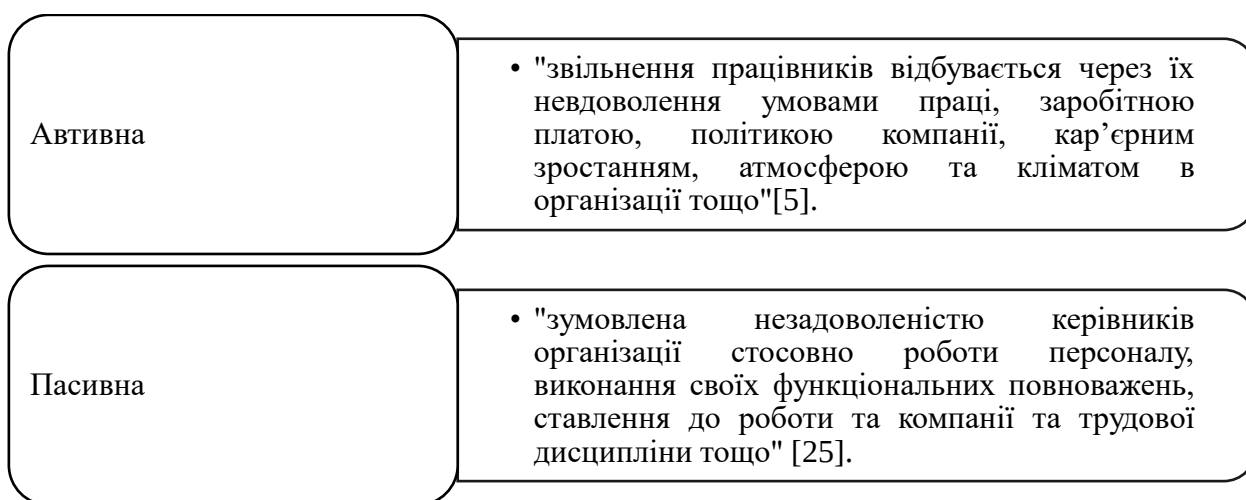


Рисунок.1.1 - Види плинності персоналу

Джерело: складено автором на основі [5, 25]

У науковій літературі виділяють кілька видів плинності кадрів. Так, плинність персоналу то, можливо:

- всередині підприємства, тобто вона пов'язана з процесами, що відбуваються усередині компанії;
- зовнішня, тобто плинність пов'язана з процесами між компаніями, сферами народного господарства

Також виділяють наступні види плинності:

Сезонна плинність – коли співробітники звільняються зі свого робочого місця у певний період року, наприклад, після напруженого періоду продажу. Це часто пов'язано з працівниками, які мають заробітну, більша частина якої складається з комісійних, відсотків від продажу, виконаного обсягу робіт,

маючи при цьому невеликий оклад. У певну пору року, не маючи можливості заробити бажану суму, співробітники звільняються.

Внутрішньоорганізаційну плинність пов'язують з трудовим переміщенням всередині підприємства, а зовнішню з переміщенням між підприємствами, різними галузями та сферами економіки. Коли керівник розуміє, що новобранець добре себе зарекомендував і показав високі результати, він ухвалює рішення про підвищення даного співробітника, тим самим звільняючи робочі місця для новачків.

Масова плинність є гіршим результатом для будь-якої організації, коли велику кількість співробітників вирішили скласти свої повноваження одночасно. Це може бути пов'язано з появою нового менеджера, з яким не порозумівся колектив, суперечками про розмір заробітної плати та строки її виплат, новинами у засобах масової інформації про потенційну фінансової проблеми у тій чи іншій галузі.

Природна плинність кадрів. Загалом співробітники задоволені своєю роботою, але з природних причин вирішують залишити компанію. Коли це відбувається? Наприклад, працівники розуміють, що не можуть впоратися з тими чи іншими завданнями та звільняються. Або десь поблизу відбулося відкриття нового складу, і деякі працівники, як експеримент, вирішують попрацювати на новому місці, вважаючи, що робочі процеси там будуть побудовані краще.

Причиною також можуть бути сезонні коливання потреби в персоналі. Природна плинність становить 3-5% на рік та сприяє своєчасному оновленню колективу, не вимагаючи особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Надмірна плинність кадрів. Зайва плинність кадрів викликає значні економічні втрати, і навіть створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Даний вид плинності кадрів потребує детального аналізу для запобігання несприятливим наслідкам. Таким чином, плинність кадрів це процес руху трудових ресурсів, пов'язаний як із зовнішніми, так і з

внутрішніми факторами, що характеризують виробничий процес, виражений у кількісних показниках.

1.2 Методичні підходи до оцінювання плинності персоналу

В процесі оцінки плинності кадрів необхідно виявити причини плинності персоналу та розробити ефективні заходи для її зниження на певному підприємстві. З цією метою сформуємо модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві, розроблену Шаповал О.І. і яку наведено на рисунок. 1.2 [29].



Рисунок 1.2 - Модель моніторингу плинності кадрів на підприємстві

Джерело: складено на основі [29]

Плинність персоналу не виникає на пустому місці. Дане явище породжується завдяки ряду причин і факторів, під впливом яких плинність може досягти колосальних розмірів. Вчасно вивчені фактори та причини високого рівня плинності персоналу сприяють покращенню ситуації та нормалізації психологічного клімату в колективі, що, безумовно, позначиться на діяльності підприємства загалом. Фактори, викликають плинність персоналу, мають різні джерела, характер та силу впливу.

Основна причина у високій плинності персоналу - незадоволеність працівника пропонованими умовами праці, до яких належать недостатній

рівень заробітної плати та відсутність системи стимулювання, нерегламентований графік роботи, погані умови праці, відсутність ресурсів для виконання обов'язків, обмеження кар'єрного зростання та самореалізації, конфлікти з керівником та колегами, у тому числі незгода зі стилем управління, організаційною культурою тощо, незадоволеність змістом праці, недосягнення результатів тощо.

Персоналу представляються середні арифметичні значення факторів, що впливають на ухвалення рішення про зміну роботи до приходу в дану організацію. Працівникам пропонується поставити бали кільком найбільш значущим їм чинникам, які спонукали їх поміняти роботу. Для емпіричної перевірки використовуються математико-статистичні методи обробки даних - обчислення дескриптивні статистики (середні арифметичні значення).

Піхняк Т. аналіз плинності персоналу на підприємствах здійснює за наступники показниками: «коефіцієнт обороту кадрів з прийняття та зі звільнення, коефіцієнт загального обороту кадрів та плинності кадрів, коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників, коефіцієнт стабільності кадрів та постійності кадрового складу, коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів та інші» [21].

Один із важливих моментів вивчення руху кадрів на підприємстві – це виявлення показників кількості. Оборот кадрів – це показник за певний період у статистиці зміни чисельності працівників організації [17].

Число прийнятих чи звільнених працівників за певний звітний період – показник абсолютного обсягу обороту кадрів у створенні по прийому чи звільненню працівників підприємства, а співвідношення кількості прийнятих чи звільнених працівників підприємства до середньооблікового кількості за звітний період – показник інтенсивності обороту.

Інтенсивність обороту обумовлюється коефіцієнтом обороту прийому співробітників (відношення кількості прийнятих працівників підприємства за рік до середньооблікового числа співробітників за рік) та коефіцієнтом обороту по вибуття співробітників (відношення кількості співробітників, що

вибули підприємства за рік до середньооблікового числа співробітників за рік).

Також необхідно вказати на те, що незалежно від причин звільнення співробітників головним в організації є забезпечення подальшого функціонування робочих місць, що звільнилися в організації.

Окрім традиційних коефіцієнтів плинності ряд авторів рекомендують використовувати додаткові коефіцієнти, а саме: «коефіцієнт трудової дисципліни, структури персоналу, коефіцієнт постійності складу персоналу, а також коефіцієнти внутрішньої ротації, задоволеності та вмотивованості працівників тощо» [27].

Для вивчення плинності, як та інших форм руху робочої сили, необхідні кількісні показники, які досить правильно характеризували рівень і динаміку аналізованого явища, Плинність кадрів, як явище є складовою загального руху персоналу підприємства:

$$Д = Ч \text{ пр} + Ч \text{ виб.} / Ч \text{ ср.}, (1.1) [27]$$

де Д – показник загального руху кадрів; Ч пр. - Чисельність прийнятих працівників за період; Ч виб. - Чисельність звільнених працівників за період; Ч порівн.сп. - середньооблікова чисельність працівників за період.

$$\text{Коб.пр.} = Ч \text{ пр.} / Ч \text{ ср.} (1.2)$$

$$\text{Коб. виб.} = Ч \text{ виб.} / Ч \text{ ср.}, (1.3)$$

де Коб. пр - коефіцієнт обороту по прийняттю; Коб. виб. - Коефіцієнт обороту з вибуття; Ч пр. - Чисельність прийнятих працівників за період;

Ч виб. - Чисельність звільнених працівників за період; Ч ср. - Середньооблікова чисельність працівників за період.

Абсолютні розміри плинності за певний період характеризуються кількістю працівників, які звільнилися за власним бажанням або звільнені за прогул та інші порушення трудової дисципліни.

Відносний рівень плинності визначають як відношення кількості персоналу, який вибув до їх середньооблікового числа. Даний показник розраховують у відсотках: аналіз руху кадрів можна проводити через

приватні коефіцієнти, такі як коефіцієнт обороту з вибуття, прибуття і таким чином оцінити переважаючи в організації процеси:

$$K_T = (Ч \text{ з.в.ж.} + Ч \text{ з.п.т.д.}): Ч \text{ ср} \times 100, (1.4) [27]$$

де K_T – коефіцієнт плинності, %; $Ч \text{ з.в.ж.}$ - Число працівників, що звільнилися по власним бажанням; $Ч \text{ з.п.т.д.}$ - Число працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни; $Ч \text{ ср.}$ - Середньооблікова кількість працівників.

Кількість робітників, які звільняються за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, що характеризують плинність кадрів даного колективу.

Необхідно детальне вивчення цього процесу за кількісними та якісними показниками та причинами звільнення працівників. Ця інформація стане базою для розробки заходів щодо скорочення звільнень та стабілізації кадрового складу підприємства.

Процик І.С. з метою аналізу пасивної плинності персоналу розраховує показник, який має назву «коефіцієнт абсентеїзму», який розраховують за наступною формулою [25]:

$$A = (D_n / N) * D \text{ чи } A = P_n / P (1.5)$$

де D_n – число робочих днів, загублених за визначений період через відсутність на роботі; D – число робочих днів; N – середнє число працівників; P_n – загальне число пропущених годин; P – загальне число робочих годин за графіком [23].

Даний показник показує, який відсоток продуктивного часу гублять в зв'язку з відсутністю працівників на робочому місці [27]. Можна з упевненістю сказати, що плинність персоналу піддається прогнозуванню та управлінню на різних стадіях розвитку компанії та роботи її персоналу. Орієнтуючись на наведену циклічність, можна обґрунтовано та своєчасно застосовувати різні способи утримання спеціалістів — від проведення орієнтації для нових співробітників до ротації чи перерозподілу посадових

обов'язків. Основні негативні та позитивні наслідки плинності персоналу організації, а також її причини розглянемо далі.

1.3 Причини та наслідки плинності найманих працівників

Управління плинністю персоналу можна визначити як систему заходів, спрямованих на дослідження, попередження та зниження плинності кадрів для підтримки ефективного функціонування організації та досягнення поставлених цілей та завдань [14].

Але перш ніж вживати заходів щодо скорочення плинності в організації, необхідно виявити її причини [2].

Усі звільнення умовно можна поділити на три категорії: звільнення, яких можна уникнути, звільнення неминучі (наприклад, за сімейними чи особистими обставинами), а також бажані звільнення, що стосуються співробітників, які цілком підходять підприємству.

Усі фактори можна поділити на три групи [5]: зовнішні, внутрішні та особистісні. До зовнішніх факторів можемо віднести наступні: демографічна ситуація у регіоні, так як незадовільна демографічна ситуація призводить до нестачі кваліфікованих кадрів; економічна ситуація в регіоні – залежно від збільшення або зменшення заробітної плати в регіоні люди змінюють місце роботи. Вони залишають менш перспективні підприємства, а надалі і райони і їдуть у більш конкурентоспроможні регіони, що стабільно розвиваються; поява нових підприємств – відкриття філій великих, динамічно розвинених підприємств тощо.

Внутрішніми факторами, які впливають на рівень плинності персоналу в організації є: низький рівень оплати праці, причому йдеться не завжди саме про рівень, а й про регулярність виплат; відсутність кар'єрного зростання та можливості навчання є однією з найпоширеніших причин догляду працівників з організації; несприятливий психологічний клімат у колективі теж досить часто стає причиною звільнення; професійне вигоряння.

До особистісних факторів традиційно відносять вік працівників, сімейний стан, рівень освіти, досвід роботи.

Виділимо на рисунку 1.3 основні причини активної плинності персоналу.

Можемо виділити також причини пасивної плинності персоналу, а саме: невдоволеність керівника роботою персоналу; неефективне виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків; погане ставлення персоналу до роботи; регулярні порушення трудової дисципліни тощо

незадоволеність фактичною оплатою праці, яка не співпадає з очікуваннями працівника, враховуючи затрачені ним зусилля, складність та кількість виконаної роботи;

неможливість кар'єрного зростання і відсутність його планування; неналежні умови та організація праці та відсутність охорони праці на робочому місці;

надто висока інтенсивність роботи та ненормована праця, незручні години роботи; напружені стосунки з керівництвом компанії або колегами;

відсутність ефективної та справедливої системи мотивування на підприємстві та нестабільні заробітки; незадовільна адаптаційна політика при прийомі на роботу нових працівників, що знижує їх входження в професію, посаду та організацію

неефективна кадрова робота на підприємстві при відборі, просуванню та роботі з кадровим резервом, його оцінюванням тощо; нездоровий соціально-психологічний клімат в колективі та в організації;

відсутність свободи дій у прийнятті рішень; незадоволеність розташуванням компанії від місця проживання; притаманні працівникам відчуття непотрібності, нереалізованості та професійної непридатності в колективі, компанії та інші.

Рисунок 1.3 - Причини активної плинності кадрів в організації

Джерело: складено автором на основі [27]

Процик І. узагальнює всі причини плинності кадрів та групує їх в наступні основні групи чинників (рисунок.1.4).

Організаційні чинники	• вони формуються в середині підприємства, зокрема, це оплата праці, умови та охорона праці, перспектива кар'єрного зростання, рівень автоматизації праці та її інтенсивність, психологічний клімат в колективі, конфліктність та культура в організації, кадрова робота на підприємстві тощо
Особистісні чинники	• вік та стать працівників, рівень освіти, досвід роботи та стаж, кваліфікація, фізіологічні та психологічні якості та характеристики персоналу тощо
Зовнішні чинники	• не залежать від політики підприємства, зокрема це економічна ситуація в країні і регіоні, сімейні обставини тощо.

Рисунок 1.4 - Загальні причини плинності кадрів в організації

Джерело: складено автором на основі [16]

Супроводжується плинність персоналу цілою низкою економічних втрат, пов'язаних із наступними обставинами [24]:

1) втрати через перерви в роботі, що визначаються як добуток середньоденного виробітку одного працівника, числа працівників, середньої тривалості перерви у роботі, викликаної плинністю;

2) втрати через витрати на навчання нових або перенавчання старих працівників, що визначаються як добуток витрат на навчання, частки плинності в загальній кількості вибулих, поділена на коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному році порівняно з базисним;

3) втрати через зниження продуктивності праці працівників, які готуються до звільнення - це вартість недоотриманої продукції, яка визначається як добуток коефіцієнта зниження продуктивності праці, її середньоденного рівня, числа днів адаптації, числа працівників, які вибули через плинність;

4) втрати через недостатній рівень продуктивності праці новонайманих працівників, що визначаються як добуток числа працівників, які вибули внаслідок плинності, суми середньоденного виробітку робітника у кожному

місяці періоду адаптації, помісячних коефіцієнтів зниження продуктивності праці та числа днів у відповідному місяці;

5) втрати, пов'язані з витратами на організацію додаткового залучення персоналу, що визначаються як добуток витрат на організований прийом та частки плинності від загального числа звільнених, поділеного на коефіцієнт зміни чисельності працівників;

6) втрати через брак продукції, що виникає у нових працівників, які визначаються як твір загальної величини втрат від шлюбу, частки втрат від шлюбу у працівників з більш ніж річним стажем роботи у цій організації, частки плинності у складі звільнених, поділений на коефіцієнт зміни чисельності працюючих [24].

У сукупності ці обставини призводять до свого роду замкнутого кола в управлінні персоналом: керівники не реалізують якісно кадровий процес залучення та утримання персоналу, а працівники, у свою чергу, спочатку орієнтовані на вихід з організації. А разом це не дозволяє розвивати ні персонал, ні організацію.

Для зниження плинності кадрів застосовують різні методи контролінгу. Під контролінгом персоналу прийнято вважати систему внутрішньофірмового управління та контролю у сфері персоналу, яка забезпечує реалізацію стратегії в планові величини та конкретні заходи, а також формує основні положення з управління персоналом. Таким чином, необхідно розуміти, що ефективне управління плинністю кадрів є найважливішим напрямом діяльності менеджменту компанії, яке серед іншого впливає на забезпечення економічної безпеки підприємства. У зв'язку з цим управлінню плинністю кадрів необхідно приділяти підвищену увагу та активно використовувати різні соціально-економічні, психологічні та інші інструменти, що дозволяють не допускати значної кількості звільнень та утримувати у компанії найцінніші кадри.

За допомогою цього інструментарію можна спрогнозувати кількість звільнень, виявити співробітників, які перебувають у зоні ризику, а також тих,

хто зможе бути взаємозамінними, що загалом дозволить максимально знівелювати негативний вплив плинності кадрів на господарську діяльність на підприємстві [14]. Резюмуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

Проведений аналіз існуючих теоретичних наробок з кадрового менеджменту свідчить, що під плинністю кадрів зазвичай розуміють абсолютний показник руху персоналу, який відображає кількість осіб, які звільнилися з організації за цей період і які згруповані з причин звільнення.

До основних етапів управління плинністю персоналу організацій, на думку Самолюк Н.М., належать наступні є: «формулювання рівня плинності кадрів на підприємстві; розрахунок додаткових економічних витрат підприємства, спричинених плинністю кадрів; визначення причин плинності кадрів; визначення системи заходів, вкладених у нормалізацію процесу звільнення робочої сили в; визначення економічного ефекту від впровадження розроблених заходів щодо зниження рівня плинності кадрів» [26, с.508].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ЧЕРНІГІВ ОБЛЕНЕРГО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПРАТ «Чернігівобленерго»

Акціонерне товариство «Чернігівобленерго» (далі АТ) здійснює енергозабезпечення споживачів однієї з найбільших областей в Україні – Чернігівської. Площа ліцензованої діяльності становить близько 31,9 тис.кв.км.

Абонентами товариства є близько 550 тисяч побутових споживачів і 11,7 тисяч юридичних осіб, переважна більшість яких сільськогосподарські та промислові [18].

До складу Товариства входять 6 відокремлених підрозділів: Чернігівський РЕМ, Прилуцький РЕМ, Бахмацький РЕМ, Ніжинський РЕМ, Корюківський РЕМ та Чернігівські міські електричні мережі. До складу Компанії входить 26 структурних підрозділів, їх розташування узагальнимо на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1 - Структурні підрозділи АТ «Чернігівобленерго»

Джерело: складено автором за даними підприємства
Аналіз динаміки активів АТ «Чернігівобленерго» розглянемо у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки активів АТ «Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020 - 2019	2021 - 2020	2020 - 2019	2021 - 2020
Нематеріальні активи	9895	11158	11728	1263	570	12,8	5,1
Основні засоби	512056	600797	651631	88741	50834	17,3	8,5
Відстрочені податкові активи	5676	4833	3884	-843	-949	-14,9	-19,6
Запаси	25388	23359	26484	-2029	3125	-8	13,4
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	93866	97230	150251	3364	53021	3,6	54,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	751	115148	5909	114397	-109239	у 7 разів	-94,9
Поточні фінансові інвестиції	11005	14506	128449	3501	113943	31,8	у 7 разів

Гроші та їх еквіваленти	7460	12578	17420	5118	4842	68,6	38,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	29829	29829	29829	0	0	0	0
Додатковий капітал	178103	5359	4295	-172744	-1064	-97	-19,9
Резервний капітал	4474	4474	4474	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	416017	532356	610797	116339	78441	28	14,7
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	6000	6000	0	0	-6000	0	-100
Інші поточні зобов'язання	24201	38070	37588	13869	-482	57,3	-1,3
Баланс	841505	1018764	1054861	116339	78441	28	14,7

Джерело: складено автором на основі [18]

Спостерігаємо збільшення суми нематеріальних активів на 1263 тис.грн. або на 12,8% у 2020 році та на 570 тис.грн. або на 5,1% у 2021 році. Основні засоби АТ «Чернігівобленерго» збільшились на 88741 тис.грн. або на 17,3% у 2020 році та на 50834 тис.грн. або на 8,5% у 2021 році. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги підприємства збільшилась на 3364 тис.грн. або на 3,6% у 2020 році та на 53021 тис.грн. або на 54,5% у 2021 році.

Гроші та їх еквіваленти збільшились на 5118 тис.грн. або на 68,6% у 2020 році та на 4842 тис.грн. або на 38,5% у 2021 році. Зареєстрований (пайовий) капітал є незмінним та складає 29829 тис.грн. на протязі 2019-2021

років. Додатковий капітал Товариства зменшився на 172744 тис.грн. або на 97% у 2020 році та на 1064 тис.грн. або на 19,9% у 2021 році.

Нерозподілений (непокритий) збиток збільшився на 116339 тис.грн. або на 28% у 2020 році та на 78441 тис.грн. або на 14,7% у 2021 році. Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями є незмінною на протязі 2019-2021 років та взагалі зменшилась у 2021 році. Інші поточні зобов'язання збільшились на 13869 тис.грн. або на 57,3% та зменшились на 482 тис.грн. або на 1,3% у 2021 році. Сума балансу АТ «Чернігівобленерго» збільшилась на 116339 тис.грн. або на 28% у 2020 році та на 78441 тис.грн. або на 14,7% у 2021 році. Наступним проаналізуємо фінансові результати АТ «Чернігівобленерго», які узагальнюються у відповідному звіті про фінансові результати (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2 - Показники фінансових результатів АТ «Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки, тис.грн.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020 - 2019	2021 - 2020	2020 - 2019	2021 - 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1832686	2210211	2514295	377525	304084	20,6	13,8
Валовий: прибуток	72438	181800	146585	109362	-35215	151	-19,4
Інші операційні доходи	25892	32233	28967	6341	-3266	24,5	-10,1
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	45773	90040	135014	44267	44974	96,7	49,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	37235	116356	78441	79121	-37915	у 2 рази	-32,6

Джерело: складено автором на основі [18]

З даної таблиці, спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 377525 тис.грн. або на 20,6% у 2020 році та на 304084 тис.грн. або на 13,8% у 2021 році.

Валовий прибуток підприємства збільшився на 109362 тис.грн. або на 151% у 2020 році та зменшився на 35215 тис.грн. або на 19,4% у 2021 році. Інші операційні доходи збільшились на 6341 тис.грн. або на 24,5% у 2020 році

та зменшилися на 3266 тис.грн. або на 10,1% у 2021 році. Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства збільшився на 44267 тис.грн. або на 96,7% у 2020 році та на 44974 тис.грн. або на 49,9% у 2021 році. Чистий фінансовий результат: прибуток збільшився на 79121 тис.грн. або майже у 2 рази на протязі 2020 року та зменшився на 37915 тис.грн. або на 32,6% у 2021 році.

Розрахуємо показники, які оцінюють фінансовий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка показників фінансового стану АТ
«Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020 - 2019	2021 - 2020	2020 - 2019	2021 - 2020
Коефіцієнт фінансової автономії	0,74	0,72	0,78	-0,2	0,6	2,7	8,3
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,93	2,69	3,50	-0,24	0,81	-8,2	30,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,09	0,6	0,01	0,51	12,5	566,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,35	1,37	1,54	0,2	0,17	1,5	12,4
Коефіцієнт покриття	1,47	1,46	1,65	-0,01	0,19	0,7	13
Фондовідача	3,57	3,67	3,86	0,1	0,19	2,8	5,2
Фондоємність	0,27	0,27	0,26	0	0,1	0	-3,7
Рентабельність власного капітала	5,9	15,6	9,6	9,7	-6	164,4	-38,5
Рентабельність продукції	2,0	5,2	3,1	3,2	2,1	160	-40,4

Джерело: складено автором на основі [18]

Дані таблиці 2.3 свідчать, що найбільш фінансово стійким підприємство було у 2021 році. Позитивною є динаміка зростання майже всіх показників. Коефіцієнт фінансової автономії у 2020 році зменшився на 0,2 пункти, а у 2021 році – на 0,6 пункти. При цьому, даний показник відповідає нормативному значенню та показує відсутність залежності від позикового капіталу.

Коефіцієнти ліквідності показують, що підприємства можуть відповідати по своїм зобов'язанням, коефіцієнти відповідають нормативним

значенням. У 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 1,5 %, а у 2021 році – на 12,4 %. Коефіцієнт покриття у 2020 році збільшився на 0,7 %, а у 2021 році – на 13 %. Розраховані показники рентабельності показали, що підприємство є рентабельним та прибутковим. Рентабельність власного капіталу у 2020 році збільшилась на 164,4 %, а у 2021 році, навпаки, зменшилась на 38,5 %. Рентабельність продукції мала відповідну тенденцію, у 2020 році її значення збільшилось на 160 %, а у 2021 році зменшилось на 40,4 %. Причиною зменшення рентабельності у 2021 році пояснюється зменшенням чистого прибутку. Таким чином, проведений аналіз показників фінансової стійкості, ділової активності та платоспроможності підприємства показав, що фінансовий стан підприємства знаходиться на високому рівні.

Організаційна структура підприємства складається з багатьох ланок, які мають свої завдання. Організаційна структура підприємства включає багато ланок, кожна з яких має свої завдання. Існує загальний апарат управління, якому підпорядковується інші. Кожне підприємство має свою організаційну структуру. Організаційна структура АТ «Чернігівобленерго» зображена на рисунку 2.2. Отже, організаційна структура АТ «Чернігівобленерго» складена таким чином, що забезпечує ефективне функціонування відповідно всіх підрозділів. Управління персоналом на підприємстві здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів колективу підприємства і відносин між ними.

Ця структура сприяє цілеспрямованому і ефективному управлінню персоналом і усієї організації через механізм взаємодії принципів і засобів управління. Технологія управління персоналом АТ «Чернігівобленерго» становить складне, функціональне та системне явище, що витікає з переліку функцій, ознак, елементів і залежностей.

Особливістю організації праці АТ «Чернігівобленерго» є досить важливим, поопераційний поділ праці з закріпленням організаційних операцій за кожним робочим місцем і об'єднання робочих місць в потік.

Поділ і кооперація праці є одним з найважливіших напрямів організації колективної праці. АТ «Чернігівобленерго» має центральний апарат управління, який поділяється на РЕМ (Райони електричні мережі), ЧМЕМ (Чернігівські міські електричні мережі) та ВЕМ (Високовольтні електричні мережі).

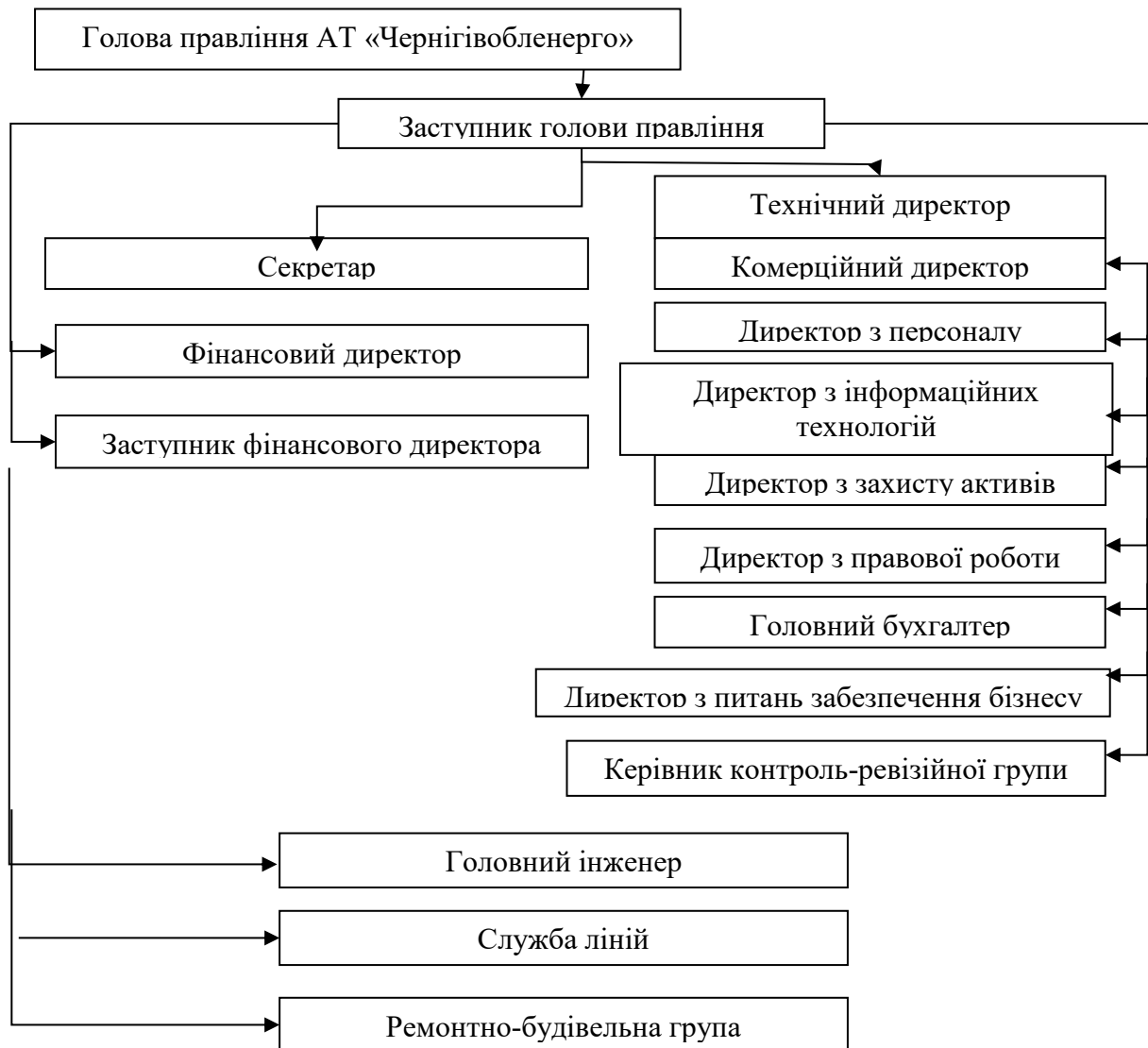


Рисунок 2.2 - Організаційна структура АТ «Чернігівобленерго»

Джерело: складено автором на основі [18]

Робітники у свою чергу на АТ «Чернігівобленерго» поділяють на певні види, які виконують різні види діяльності, інформація узагальнена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Види працівників за родом виконання діяльності на

АТ «Чернігівобленерго»

Працівник	Характеристика
Електротехнічні	Працівники, посада або професія яких пов'язана з обслуговуванням електроустановок, та які склали іспит з «Правил безпечної експлуатації електроустановок» і мають групу з електробезпеки.
Оперативні	Працівники, які перебувають на чергуванні в зміну і допущенні до оперативного управління та / або оперативних перемикачів.
Виробничі	Працівники, робота яких безпосередньо пов'язана з (esco.co.ua) виробничими процесами (експлуатація, ремонт, монтаж налагоджування обладнання, транспортних засобів, споруд будівель тощо) та з їх забезпеченням.
Оперативно-виробничі	Виробничі працівники, спеціально навчені і підготовлені для оперативного обслуговування в (esco.co.ua) затвердженому обсязі закріпленого за ними електрообладнання.
Невиробничі працівники	Працівники структурних підрозділів, до функціональних обов'язків яких належать кадрові, бухгалтерське забезпечення, планування, постачання тощо, реалізація супутніх потреб (медичне обслуговування, харчування, комунальні і соціальні потреби), супроводження управління (секретаріат, канцелярія), оформлення (художні роботи, тиражування документації тощо), обслуговування приміщень і території (загальна і пожежна охорона, прибирання приміщень, зберігання устаткування, матеріалів і сировини).

Джерело: складено автором на основі [18]

У таблиці 2.5 представлено перелік професій, що входять до складу керівників, професіоналів та робітників АТ «Чернігівобленерго».

Таблиця 2.5 - Класифікація працівників АТ «Чернігівобленерго» за професійною ознакою

Поділ працівників	Професії
Робітники	електромонтер з ремонту повітряних ліній електропередачі;
	електромонтер з ремонту апаратури релейного захисту й автоматики;
	електрогазозварник;
	водій автотранспортних засобів, тракторист, який постійно працює в складі бригади;
	муляр, маляр, штукатур, тесляр, столяр;
	аккумуляторник;
	регенераторник відпрацьованого масла;
	майстер, старший майстер;
	інші
Керівники та професіонали	голова правління;
	директор ВЕМ;
	головний інженер ВЕМ;

	інженер з охорони праці;
	генеральний директор та його заступники;
	інші спеціалісти апарату управління;
	інші

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на АТ «Чернігівобленерго» чітко сформований поділ та кооперація праці, які забезпечують ефективний розподіл обов'язків між працівниками та ефективне функціонування підприємства. Організація робочих місць та умови праці на АТ «Чернігівобленерго» відіграють велике значення, адже підприємство займається складною діяльністю у якій кожний працівник повинен бути оснащений оптимальними умовами праці.

На АТ «Чернігівобленерго» персонал поділяється на виробничий та невиробничий. Для виробничого персоналу розроблена ретельна система організації робочого місяця, адже кожний працівник має шкідливі умови праці. У АТ «Чернігівобленерго» встановлено п'ятиденний робочий тиждень. Вихідні дні: субота, неділя. Розпорядок роботи такий: початок роботи: 8.00; перерва для відпочинку та харчування: з 12.00 до 12.45; закінчення роботи: 17.00.

Для більш повного уявлення про наявну ситуацію на підприємстві слід розглянути показники чисельності які представлені у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка чисельності працівників АТ «Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки, осіб

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	3407	3609	3400	5,9	-5,8
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	30	33	36	10	9,1
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	95	92	93	-3,2	1,1

Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня)	95	92	93	-3,2	1,1
--	----	----	----	------	-----

Джерело: складено автором на основі [18]

З даних таблиці можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 році зменшилась на 5,79 % та складає 3400 осіб.

Також ми можемо спостерігати зростання кількості позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом на 9 % та підвищення чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу на 1,09 %. Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи. Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Показники якісного складу персоналу АТ «Чернігівоблнерго» за якісною ознакою у 2019-2021 роки, %

Показники	Звітний період			Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2019/2020	2021/2020
За віком					
До 24 років	5,4	6,2	7,5	14,8	21
Від 25 до 45 років	53,7	50,8	49,3	-5,4	-3
Від 46 до 55 років	30,6	33,4	34,4	9,2	3
Від 56 до 60 років	3,9	4,3	4,2	10,3	-2,3
60 років та старше	6,4	5,3	4,6	-17,2	-13,2
За рівнем освіти					
Вища освіта	17,0	21,0	24,0	23,5	14,3
Середня спеціальна	22,0	24,0	24,0	9,1	0
Середню й неповну середню	60,0	55,0	52,0	-8,3	-5,5

Джерело: складено автором на основі [18]

Таким чином, спостерігаємо більшість працівників віком від 25 до 45 років. Частка, яких має тенденцію до зменшення на 5,4% та на 3% у 2020-2021 роках. Відбувається збільшення частки працівників до 24-х років на 14,8% у

2020 році та на 21% у 2021 році. Частка працівників АТ «Чернігівобленерго» від 46 до 55 років збільшилась на 9,2% у 2020 році та на 3% у 2021 році.

Частка працівників віком від 56 до 60 років має тенденцію до збільшення на 10,3% у 2020 році та тенденцію до зменшення на 2,3% у 2021 році. Частка працівників АТ «Чернігівобленерго» віком від 60-ти та старше зменшилась на 17,2% у 2020 році та на 13,2% у 2021 році.

Щодо освітнього показника переважає із середньою та неповною середньою освітою, частка працівників із даним показником зменшується на 8,3% та на 5,5% відповідно у 2020-2021 роках. Частка працівників із вищою освітою збільшується на 23,5% та на 14,3% на протязі 2020-2021 років. Частка працівників із середньою спеціальною освітою збільшується на 9,1% у 2020 році та є незмінною на протязі 2021 року. Розглянемо динаміку руху персоналу за досліджуваний період в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка руху та плинності персоналу на АТ
«Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки, осіб

Показники	Звітний період			Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньооблікова чисельність	3407	3609	3400	202	-209
Прийнято	259	36	123	-223	87
Звільнено	57	245	323	188	78
Звільнено за власним бажанням	45	152	256	107	104
Коефіцієнт обороту по прийому	0,08	0,01	0,04	-0,07	0,03
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,02	0,07	0,10	0,05	0,03
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,04	0,08	0,03	0,03

Джерело: складено автором на основі [18]

Дані табл. 2.8. свідчать, що на підприємстві у 2021 році було прийнято 419 осіб, що пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням кількості споживачів, а також технічною необхідністю в ремонтних роботах обладнання. Найбільша плинність персоналу відбувалась у 2021 році. Тому

необхідно провести оцінку ефективності управління персоналу та визначити причини плинності персоналу.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасного оновлення колективу та не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Проте, для підприємства нормативне значення у 2021 році перевищено удвічі.

Висока плинність пов'язана з поганим психологічним кліматом усередині колективу, авторитарним стилем керівництва, зниженням преміальних у робітників, відсутністю мотивації виробничого персоналу, наявністю внутрішніх конфліктів.

2.2 Аналіз причин плинності персоналу та оцінка ефективності системи управління плинністю персоналу

З метою аналізу причин плинності кадрів та оцінки ефективності управління персоналом було проведено опитування для визначення рівня задоволеності співробітників умовами праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Ступінь задоволеності працівників підприємства умовами праці

Критерій оцінки	Робочі	Спеціалісти
Чому Ви б могли покинути підприємство, звільнившись за власним бажанням:	80 % респондентів	20 % респондентів
Важкі та шкідливі умови праці	59 %	3 %
Обмежені можливості кар'єрного зростання	18 %	71 %
Незадоволеність розміром заробітної плати.	10%	12 %
Конфлікти із керівництвом	7 %	6 %
проблеми у колективі	4 %	5%
Інші причини особистого характеру	2%	3%

Джерело: складено автором

Для наочності зобразимо на графіку ступінь задоволеності працівників умовами праці для підприємства (рисунки 2.3, 2.4).



Рисунок. 2.3 - Ступінь задоволеності робочих умовами праці на підприємстві

Джерело: складено автором

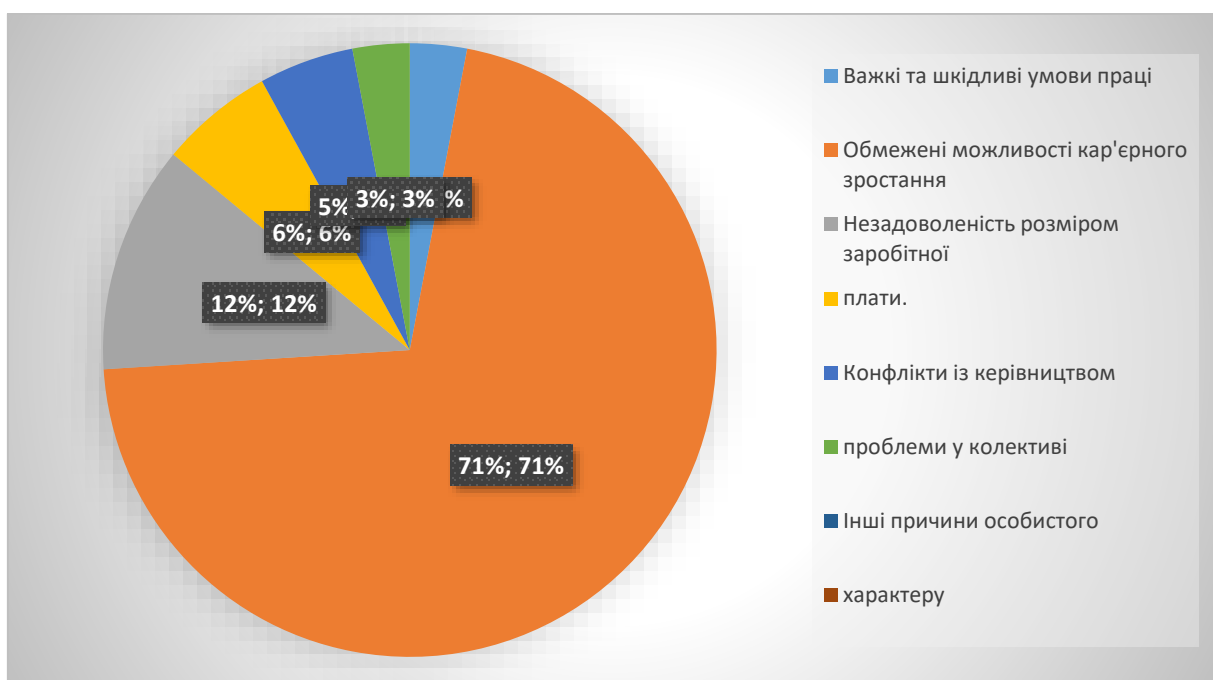


Рисунок 2.4 - Ступінь задоволеності спеціалістів умовами праці на підприємстві

Джерело: складено автором

Індикатором плинності кадрів є задоволеність працею. Ступінь задоволеності говорить про необхідності вжиття відповідних заходів щодо її запобігання. Основна причина плинності кадрів – невдоволення працівників

своїм становищем. Причому 59% робітників незадоволені умовами праці, а 71% фахівців обмеженням кар'єрного зростання.

На підприємстві нормативне значення перевищено у два рази. Висока плінність пов'язана з поганим психологічним кліматом усередині колективу, авторитарним стилем керівництва, зниженням преміальних у робітників, відсутністю мотивації виробничого персоналу, наявністю внутрішніх конфліктів.

Основною причиною звільнення даної категорії співробітників, як видно, у здебільшого є низька оплата праці. Проблема полягає в тому, що оплата праці не відповідає очікуванням працівників та складності їхньої праці. Через це молодь не хоче залишатися на підприємстві, і, отримавши досвід роботи з обладнанням йде туди, де платять більше. У результаті на мало оплачуваних посадах залишаються лише ті, хто звик до специфіки підприємства та працює не одне десятиліття.

Для підвищення інтенсивності праці на АТ «Чернігівобленерго» впроваджені та постійно удосконалюються матеріальна та нематеріальна мотивація. Протягом останніх років керівництво АТ «Чернігівобленерго» активно працює над впровадженням системи мотивації, що сьогодні є одним із важливих напрямків внутрішньої діяльності підприємства, яка дозволяє розвивати не тільки персонал, а й компанію в цілому (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Складові матеріальної мотивації на АТ «Чернігівобленерго»

Вид	Складові
Надбавки	- щомісячна надбавка до посадового окладу; - індивідуальна надбавка; - за виконання особливо-важливої роботи; - за класність водіям за виконання робіт за межами населених пунктів; - за стаж роботи у АТ «Чернігівобленерго».
Премії	- у зв'язку з особистим ювілеєм; - за результатами діяльності контролерам; - за виконання доведених завдань; - за виявлення порушень ПКЕЕ; - резерв директора філії та з напрямку діяльності.
Доплати	- за суміщення професій; - за розширення зони обслуговування; - за роботу у важких та шкідливих умовах праці;

	- за роботу унічний час; - за ненормований день; - за керівника робіт.
Заохочення	- грошова премія; - переведення на вищу посаду; - підвищення окладу; - внутрішнє і зовнішнє навчання; - вручення грамот; - вручення дипломів; - вручення цінних подарунків; - розміщення фото на дошці пошани; - участь в акціях і змаганнях; - запрошення на корпоративні свята; - публікації в корпоративній газеті тощо.
Соціальний пакет	- матеріальна допомога; - безвідсоткова позика; - путівки в санаторно-оздоровчі заклади на пільгових умовах; - компенсація з найму житла.

Джерело: складено автором на основі [18]

Щодо матеріальної мотивації працівників електроенергетичної галузі: необхідно зауважити, що рівень оплати праці сьогодні не відповідає вимогам до нього (виконання відновлювальної та стимулюючої функції), що викликає збільшення соціальної напруженості і вплив кваліфікованих кадрів.

На АТ «Чернігівобленерго» існує також депреміювання, стосовно окремих працівників, які допустили порушення трудової дисципліни, вимог правил охорони праці і пожежної безпеки, а також за невиконання поставлених керівником завдань, халатне ставлення до своїх функціональних обов'язків застосовуються заходи дисциплінарного впливу.

Відбувається певне стягнення: зменшення надбавки; не нарахування премії; переведення на нижчу посаду; зауваження; догана звільнення з роботи.

Фахівцям відділу кадрів необхідно в обов'язковому порядку аналізувати форми плинності кадрів цілеспрямовано впливаючи на керовані або частково керовані фактори та нейтралізуючи дію некерованих (наприклад, грошовими компенсаціями), можна суттєво знизити плинність.

Так під час аналізу отриманих вище результатів виявляється, що частка відповідей щодо «інших» мотивів (2%) співвідноситься із сумою часткою по

конкретно позначеним причинами вибуття («незручний графік») - 1% і «незручне розташування» - 1%).

Висновок очевидний - можливо, що в «іншому» якраз і криється частина відповідей на поставлені питання, тобто потрібно додаткова деталізація мотивів. Джерела залучення персоналу поділяються на внутрішні та зовнішні.

Для внутрішніх джерел характерна найкраща адаптація співробітників, краще просування, мотивація, внутрішні джерела краще у використанні, оскільки вони допомагають зберегти стабільність колективу та зменшити плинність, для багатьох співробітників організації дуже важлива можливість кар'єрного зростання.

Недоліками таких джерел є можливе невдоволення інших співробітників та відсутність припливу свіжих сил, внутрішні джерела найбільш зручні для просування на вищі посади, а найми із зовнішніх джерел, якщо всередині немає гідних кандидатів на посаду. Зовнішні джерела хороші тим, що прийом на роботу покриває абсолютну потребу у кадрах. Вирішується проблема зайнятості власних кадрів.

Підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею. Прийом з внутрішніх джерел погано у разі коли кількість перекладів на нову посаду не задовольняє потреба у кадрах. Задовольняється потреба лише якісна, але через перепідготовку або підвищення кваліфікації, що пов'язано із додатковими витратами.

Таблиця 2.11- Аналіз ефективності системи управління персоналом на АТ «Чернігівобленерго» за 2019-2021 роки

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт ефективності управління персоналом (ЕСУП)	3,18	14,85	6,69	11,67	-8,16	366	-54,9
Витрати на персонал (ВУП)	649006	682496	634357	33490	-48139	5,16	-7,05

Чистий прибуток (П)	37235	116356	78441	79121	-37915	У 2 р	-32,6
Ступінь участі персоналу в отриманні прибутку (К _{уп})	10,9	31,4	23,1	20,5	-8,3	188,0	-26,4
Фонд оплати праці (ФОП)	342570	356682	301533	14112	-55149	4,12	-15,46
Нарахування на заробітну плату (НЗП)	65400	74684	62582	9284	-12102	14,20	-16,20
Соціальні витрати на персонал	111005	112300	118640	1295	6340	1,17	5,65
Адміністративні витрати	58900	64590	70182	5690	5592	9,66	8,66
Витрати на розіток персоналу	50234	52140	56720	1906	4580	3,79	8,78
Інші витрати на персонал	20897	22100	24700	1203	2600	5,76	11,76
Виручка від реалізації	1832686	2210211	2514295	377525	304084	20,60	13,76
Собівартість	1667744	2028411	2367710	360667	339299	21,63	16,73
Інші доходи	24567	141066	37393	116499	-103673	474,21	-73,49

Джерело: складено автором на основі [18]

Дані таблиці 2.11 свідчать, що на підприємстві за розрахованими показниками можливо зробити відповідні висновки. Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом зменшився на 54,9 % у 2021 році. Його зміна відбулася за рахунок зменшення прибутку на 32,6 % та інших доходів на 73,49 %. В свою чергу зменшення прибутку на 3103673 грн є наслідком скорочення інших доходів на 73,49 % через зменшення не основної

діяльності. Витрати на персонал зменшились на 48139 грн, прибуток – на 37915 грн, фонд оплати праці – на 55149 грн, але при цьому зросли всі інші витрати.

Підсумовуючи ситуацію, слід зауважити, що ефективність системи управління персоналом є досить високою і стабільною, що забезпечено грамотною політикою управління витратами на персонал, але негативною тенденцією залишається скорочення ринку збуту продукції підприємства та, як наслідок, його прибутковості.

Для зміни ситуації керівництву слід вжити ряд заходів щодо розширення ринку збуту за рахунок підвищення якості продукції і введення нового асортименту, знайти альтернативні джерела постачання більш дешевої сировини; переглянути структуру адміністративних витрат.

Запропонована нами модель має ряд переваг, зокрема, характеризується простотою і зрозумілістю, ґрунтується на даних затверджених форм фінансової і бухгалтерської звітності (баланс підприємства, звіт про фінансові результати, звіт з праці тощо), факторний аналіз відтворює вплив кожного аналізованого параметра і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності компанії «Чернігівобленерго» можна виділити негативні і позитивні моменти в організації управління персоналом у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Переваги та недоліки ефективності управління персоналом
АТ «Чернігівобленерго»

Переваги	Недоліки
Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань; При наймі перевага віддається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання; Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці	Відсутність довгострокового планування кадрів; відсутність кадрового резерву; відсутність професійного просування персоналу;
Наявність центру навчання на базі підприємства	Відсутність заохочення ініціативи персоналу; Часткова відсутність матеріального стимулювання.

Джерело: складено автором самостійно

Зазначені недоліки є недоліками організації системи управління персоналом фірми та сприяють плинності кадрів. Керівництву необхідно було б звертати увагу на наведені вище недоліки, тому що в результаті вони позначаються на кінцевому результаті діяльності підприємства.

Вибір джерела найму впливає стабільність персоналу, під час виборів внутрішнього джерела стабільність персоналу збільшиться. Згідно з раніше проведеним опитуванням більше 70% фахівців йде через відсутність кар'єрного зростання, якби кількість тих, хто звільнився, зменшилася на 10% - через набір з внутрішніх джерел.

Виявлено, що на підприємстві не так багато уваги приділяється адаптації персоналу в організації, саме психологічної адаптації, тому необхідно запропонувати заходи щодо вдосконалення психологічної адаптації персоналу.

Швидше за все, саме відсутність таких програм тягне за собою досить великі показники коефіцієнта плинності. Оцінивши кадрову політику можна назвати такі результати:

- щорічне збільшення ефективності використання трудових ресурсів, а саме збільшення продуктивності праці (рисунок 2.5);
- недоліком діяльності кадрової служби є велике значення коефіцієнта плинності співробітників через поганий соціально-психологічний клімату та слабкої мотивації співробітників, відсутності програми психологічної адаптації.

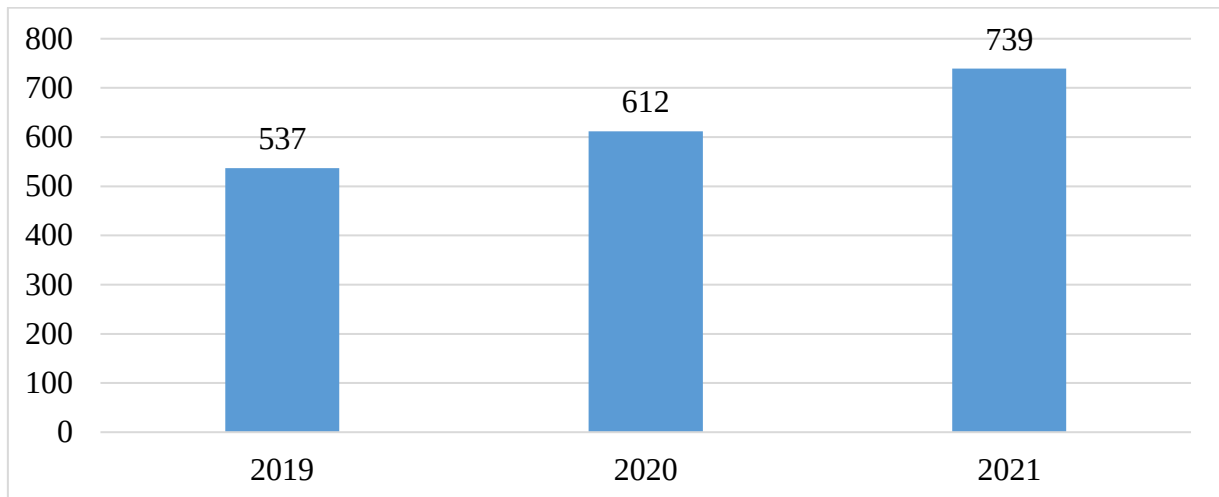


Рисунок 2.5 - Динаміка продуктивності праці на ПРАТ «Чернігівобленерго»

Джерело: складено автором на основі [18]

Таким чином, проведений аналіз причин плинності кадрів дозволяє виявити, що переважно плинність кадрів для підприємства залежить від матеріального та нематеріального стимулювання співробітників, від внутрішнього корпоративного середовища та можливості професійного розвитку працівників.

Скорочення плинності кадрів є однією з основних завдань та функцій служби управління персоналом і має поступову реалізацію при реалізації процесу управління людськими ресурсами в рамках покращення системи менеджменту якості за всіма напрямками діяльності.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ЧЕРНІГІВ ОБЛЕНЕРГО»

3.1 Пропозиції щодо удосконалення управління плинністю персоналу

На основі представлених раніше результатів аналізу слід зазначити необхідність оптимізації системи управління плинністю персоналу аналізованої організації. Для цього потрібна реалізація низки заходів. Заходи, пов'язані з оптимізацією системи управління плинністю в аналізованій організації, можуть бути представлені таким чином: оптимізація системи управління плинністю персоналу; формування соціальної програми; формування системи, що забезпечує оперативну адаптацію та навчання співробітників аналізованої організації

Політика у сфері управління плинністю персоналу є невід'ємним складником зниження плинності кадрів АТ «Чернігівобленерго». Соціальна політика АТ «Чернігівобленерго» передбачає діяльність з управління соціальним розвитком, а саме створення та цільове спрямування матеріальних та духовних благ на забезпечення гідного рівня й якості життя всіх працівників компанії.

Соціальна сфера підприємства є важливим складником забезпечення сталої роботи АТ «Чернігівобленерго».

Підприємство забезпечує доступність соціального потенціалу та відповідний рівень соціального захисту кожного працівника в прямій залежності від персонального трудового вкладу, послідовно та зважено здійснює заходи щодо підвищення рівня та адресності наданих соціальних гарантій, поетапного заміщення соціальних гарантій підвищенням заробітної плати, розвитком індивідуальних і корпоративних систем страхування соціальних ризиків.

Пропонуються наступні заходи щодо підвищення ефективності управління плинності персоналу АТ «Чернігівобленерго»:

- поліпшення набору, відбору і перепідготовки кадрів;
- періодичне підвищення кваліфікації працівників;
- надання співробітникам швидкого кар'єрного росту;
- формування соціального пакету;
- підняття корпоративного духу;
- формування соціальних умов тощо.

Оскільки організація є відкритою системою, то зміна одного з компонентів даної системи тягне за собою зміну інших її складових. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління плинності персоналу на АТ «Чернігівобленерго» представлені у табл 3.1.

Таблиця 3.1 - Рекомендації щодо підвищення ефективності управління плинності персоналу на АТ «Чернігівобленерго»

№	Проблема	Рекомендації	Заходи	Результати
1	Недосконалість залучення та підбору персоналу в організації	Удосконалення системи найму та підбору персоналу	Визначення потреби в кадрах; Розробка критеріїв підбору. Розробка процедур відбору	Зменшення витрат на підготовку та навчання персоналу; підбір більш кваліфікованого кандидата
2	Незадоволеність персоналу свого положення в організації	Створення системи службово-професійного просування персоналу	Моніторинг стану професійної компетентності робітників до просування. Щорічне планування резерву на службово-професійного просування. Розвиток внутрішньоорганізаційної кар'єри	Отримання повної інформації про стан професійної готовності робітників. Прагнення робітників до службово-професійного просування
3	Відсутність гнучких механізмів матеріального стимулювання персоналу	Удосконалення системи матеріальних стимулів	Розробка системи бонусів для різних категорій персоналу	Підвищення продуктивності праці; прозорість системи оплати праці

4	Важкі умови праці для робочих спеціальностей	Впровадження програми благополуччя персоналу	Надання безкоштовних абонементів в спортзал, на масаж, басейн, створення зон відпочинку	Зниження рівня стресу та покращення рівня благополуччя персоналу
---	--	--	---	--

Джерело: складено автором

До прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинен пройти кілька процедур підбору:

1. Попередня відбіркова бесіда. Основна мета бесіди - оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначення особистісних якостей. Для ефективної роботи доцільно використовувати загальну систему правил оцінки кандидата на цьому етапі.

2. Заповнення бланку анкети. Претенденти, які успішно подолали попередню бесіду, повинні заповнити спеціальний бланк заяви та анкету. Кількість пунктів анкети повинна бути мінімальною, і вони повинні запитувати інформацію, яка найбільше показує продуктивність.

3. Бесіда за наймом (інтерв'ю). Бесіда повинна проходити не за схемою, а готується список питань, які повинні бути порушені, інтерв'юер має можливість включати і інші, незаплановані питання, гнучко змінюючи хід бесіди.

4. Прийняття рішень. Порівняння кандидатів. Представлення результатів на розгляд керівництву, що приймає рішення. Прийняття і виконання рішення.

Наступним заходом є впровадження і супровід персоналу в організації. Для підвищення задоволеності персоналу свого положення в організації, а також підвищенню лояльності працівників до організації необхідне здійснення планомірної роботи зі створення резерву для просування співробітників на основі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на просування за індивідуальними планами.

Володіючи інформацією про домінуючі потреби персоналу, можна побудувати ефективну систему мотивації до професійного та кар'єрного

росту. Підвищенню даної мотивації можуть сприяти: виділення коштів на підвищення кваліфікації перспективних співробітників (тобто надання необхідних фінансових ресурсів, яких не вистачає співробітникам); надання гнучкого графіка роботи співробітникам, що підвищують кваліфікацію (надання тимчасових ресурсів); надання можливостей для транспрофесіоналізації, тобто освоєння суміжних професій на підприємстві; а також розвиток «стрімкої» кар'єри персоналу (підвищення статусу працівника внаслідок наближення його до головних осіб в організації).

Розвиток внутрішньоорганізаційної кар'єри може бути реалізований в трьох основних напрямках:

- 1) вертикальний-підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії;
- 2) горизонтальний-переміщення в іншу функціональну область діяльності або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі;
- 3) доцентровий-рух до ядра, керівництву організації.

Розробка системи бонусів повинна зробити заробітну плату співробітників більш диференційованою і тісно пов'язаною з кінцевими результатами праці. Доцільним буде зробити зарплату як мінімум з двох складників: оклад (100%) = Тариф (60-70%) + ВВ (30-40%) (виплата відповідності).

Основними аспектами стимулювання повинні стати:

1. Робота виконавця в суворій відповідності до поставлених завдань;
2. Відхилення від норми, що має позитивний характер для організації - доплата (бонус);
3. Відхилення від норми, що має негативний характер для організації:
 - порушення норм без істотного збитку організації -тариф;
 - порушення норм з нанесенням значної шкоди організації- тариф за вирахуванням утримання (штрафи) невідповідності.

Механізм оптимального стимулювання праці повинен визнаватися справедливим співробітниками організації. Стимули, створені в рамках

механізму оптимального стимулювання праці, повинні підтримувати високу ступінь задоволеності співробітників своїм матеріальним і моральним становищем (оскільки від цього багато в чому залежать розміри прибутку, одержувані підприємством).

Бонус - додаткова винагорода працівника, що виплачується за фактом, або раз на місяць, або раз на квартал за результати своєї діяльності значущі для організації. Бонус може бути особистий і командний. Особистий бонус - винагорода, що заохочує високі індивідуальні заслуги працівника в справі вирішення завдань підприємства (зниження витрат, збільшення клієнтської бази тощо).

Командний бонус - преміальна винагорода групи за досягнення цілей команди, стратегічно значимих для компанії в цілому (підвищення конкурентоспроможності, підвищення прибутку, розширення ринку послуг та ін.). Для оцінки кадрового потенціалу необхідна розробка об'єктивних критеріїв:

- Професійний придатності кандидатів (в тому числі і з урахуванням їх кар'єрних орієнтацій) при прийомі на роботу;
- актуального стану кадрового потенціалу організації;
- стану професійної готовності працівників до кар'єрного росту та службово-професійного просування.

Для виконання щорічного моніторингу стану кадрового потенціалу в організації, оцінки кадрового потенціалу кандидатів при прийомі на роботу необхідно підготувати пакет методик, що дозволяють адекватно цілям і задачам оцінити потенціал за виділеними об'єктивними критеріями. Для цих цілей можуть бути використані методики шкалювання професійно важливих якостей для експертної оцінки персоналу. Роботу з кандидатами на просування може спростити наявність кар'єрограми співробітників, відповідно до якої буде оцінюватися професійний і кар'єрний ріст.

В рамках останнього заходу впровадження програми «благополуччя персоналу» варто здійснити наступні створити сприятливе середовище.

Розглядається система соціального регулювання, пропонована роботодавцем, що включає аналіз взаємодії інтересів і бажань персоналу.

До функцій соціального регулювання можна віднести розподіл благ, застосування договорів, зобов'язань. Відповідно до цього працівники можуть розраховувати на такі пільги, як: матеріальна допомогу співробітникам, які тимчасово опинилися у скрутній фінансовій ситуації; матеріальні заохочення, пов'язані з ювілейною датою; створення та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату.

Розглянемо найбільш ключові фактори для успішної віддаленої роботи:

1. Можливість співробітнику вибирати спосіб виконання роботи.
2. Встановлення нових правил за робочим розкладом та зустрічами.
3. Інвестування у тренінги командного лідерства.
4. Забезпечення домашнього інтернету та необхідних технологій.
5. Реконструкція фізичного простору для роботи.
6. Надання розширених корпоративних пільг.
7. Пропозиція нових ресурсів благополуччя.

Дослідження показали, що співробітники, які мають високий рівень благополуччя, навіть у нестандартних умовах:

- збільшують річний обсяг продажів;
- збільшують рівень задоволеності клієнтів;
- показують вище продуктивність;
- рідше планують шукати іншу роботу;
- вони сповнені енергії, позитивних емоцій;
- рідше мають погане самопочуття.

Запропонована програма сприятиме емоційно-позитивному стану працівників.

Проведемо аналіз ресурсів, наявних в «Чернігівобленерго» та необхідних для впровадження заходів вдосконалення процесу управління плінністю кадрів.

Для впровадження необхідні:

- 1) людські ресурси -кадри, що працюють в організації;
- 2) фінансові ресурси – вільні грошові кошти;
- 3) матеріальні (технічні) ресурси -наявність обладнання та витратних матеріалів для впровадження проекту;
- 4) інформаційні ресурси -наявність інформації про впроваджувані заходи і засоби її отримання.

Для впровадження заходів пропонуємо задіяти весь персонал «Чернігівобленерго» оскільки в організації проводиться політика рівності шансів.

Відповідальність за впровадження несе керівник організації, бухгалтер і комерційний директор. Таким чином, для впровадження заходів щодо вдосконалення процесу управління плинністю персоналу «Чернігівобленерго» володіє необхідними ресурсами, що дозволяє запустити програму вже у червні 2020 року.

В цілому на впровадження заходів вдосконалення процесу управління плинністю персоналу на «Чернігівобленерго» запланований один рік, проте окремі заходи, які складають структуру програми, повинні проводитися систематично. Цілеспрямована реалізація комплексу наведених заходів сприятиме вдосконаленню процесу управління плинністю персоналу на «Чернігівобленерго».

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Критерієм ефективності системи управління плинністю персоналу є конкурентоспроможність співробітників організації в довгостроковій перспективі. Для оцінки ефективності запропонованих нами заходів щодо вдосконалення процесу управління в «Чернігівобленерго» розглянемо витрати на їх реалізацію (аналіз представлений в таблиці 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка вартості заходів щодо вдосконалення управління
плинності персоналу на АТ «Чернігівобленерго»

№	Заходи	Вартість на місяць
1	Визначення потреб в кадрах	4000
2	Розробка об'єктивних критеріїв оцінки професійної готовності кандидатів	5000 грн
3	Розробка процедур підбору	3000 грн
4	Моніторинг стану професійної готовності робітників до професійного просування	4000 грн.
5	Щорічне планування резерву робітників на службово-професійного просування	6000 грн
6	Розвиток внутрішньоорганізаційної кар'єри співробітників	7000 грн
7	Розробка системи бонусів для різних категорій персоналу	3500 грн
8	Розробка критеріїв оцінки кадрового потенціалу співробітників	5000 грн
8	Впровадження програми благополуччя	3400000грн
	Всього	3437500

Джерело: складено автором

Таким чином, загальна вартість пропонованих 3437500 грн. Розглянемо, наскільки вигідним для «Чернігівобленерго» є їх впровадження.

Всі вищеперераховані заходи повинні привести до позитивних змін в колективі «Чернігівобленерго». Коригування методики набору персоналу дозволить спочатку зацікавити працівника у власному кар'єрному зростанні. При цьому зменшується кількість витрат на підготовку і навчання фахівців, так як набираються співробітники або з вже отриманою спеціальною освітою, або приходять фахівці, готові вкладати власні ресурси в підготовку і можливість просування по кар'єрній драбині.

Підготовка пакету методик для проведення відбіркових процедур дозволить приймати на роботу більше «якісних» кандидатів, відібраних на основі об'єктивних показників. Щорічний моніторинг стану професійної готовності працівників допоможе отримувати вищому керівництву більш повну інформацію про стан професійної готовності працівників. Працівникові не потрібно буде самому доводити свою готовність до службового просування. Відповідно, працівник буде відчувати власну захищеність і виправданість оцінки власної праці.

Розвиток внутрішньоорганізаційної кар'єри персоналу сприятиме відчуттю власної значущості співробітників, підвищенню їх соціального статусу. До того ж доступність керівників для персоналу дозволить поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі.

Для вдосконалення матеріального грошового стимулювання більш ефективною буде розробка системи бонусів для різних категорій співробітників. Прагнення збільшити власний дохід кожного співробітника, об'єднуючись з такими ж прагненнями колег, призведе до появи ефекту синергії, коли ефективність роботи колективу в цілому буде більше суми ефективності кожного співробітника окремо.

Підвищення мотивації персоналу підвищить інтерес працівників до своєї професії. З'явиться прагнення до службово-професійного просування. Виділяючи кошти на розвиток персоналу, керівництво підвищує лояльність співробітників до організації. Людина, в розвиток якого підприємство вклало значні кошти, буде вважати себе зобов'язаним організації, і відповідно, намагатися «повернути борги». Але повертати ці «борги» буде вже більш кваліфікований співробітник, тому економічний ефект від цього вкладення буде вище, ніж витрати.

Перейдемо до оцінки економічної ефективності від впровадження заходів. Ефективність повинна полягати в тому, що витрати на впровадження і реалізацію запропонованих заходів не повинні перевищувати економічну вигоду від їх функціонування.

Якщо врахувати, що витрати на пошуки одного співробітника рівні піврічному доходу посади, а середня заробітна плата в організації дорівнює 7500 грн, то можна розрахувати передбачувані втрати, які компанія несе за рік в зв'язку зі звільненням співробітників: Кількість звільнених співробітників * розмір з / п * рік.

В нашому випадку: $792 * 7500 * 6 = 35640$ тис.грн.

Витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 3437,5 тис. грн. на місяць та 20625,0 тис.грн. на рік.

Реалізація даних заходів не ставить за мету зменшення плинності кадрів до 0% і втрат робочого часу до 0 люд.-дн. / люд. Організація- це цілісна система, на яку впливає безліч факторів. Однак, якщо скоротити втрати робочого часу на 50%, то витрати на запропоновані заходи повністю окупляться: Скорочення втрат робочого часу на 5 люд.-дн. в рік призведе до зниження фінансових втрат на 189 000 грн.

Впровадження програми благополуччя допоможе збільшити продуктивність праці та як наслідок доходів на 5 %. Розрахуємо прогнозовану ефективність управління плинності персоналу на 2020 рік у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Прогнозована ефективності системи управління плинності персоналу на АТ «Чернігівобленерго» на 2023 рік

Показники	Рік		Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	Базовий період	2023		
Коефіцієнт ефективності управління плинності персоналу (ЕСУП)	6,69	12,9	6,21	92,8
Витрати на персонал (ВУП)	634357	465982	-168375	-29,8
Ступінь участі персоналу в отриманні прибутку (К уп)	23,1	23,1	0	0
Виручка від реалізації	2514295	2640009,8	125714,8	0
Собівартість	2367710	2367710	0	0
Інші доходи	37393	37393	0	0
Коефіцієнт плинності %	8	3	-5	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані таблиці 3.3 свідчать, що запропоновані заходи допоможуть підвищити ефективність управління плинності персоналу на підприємстві на 92,8 %, а плинність персоналу на 5 %.

Аналіз запропонованих заходів з точки зору ефективності показав доцільність їх впровадження, оскільки запропоновані заходи будуть не тільки сприяти оптимізації системи управління плинності персоналу на «Чернігівобленерго», а й скоротять фінансові втрати, які несе організація в зв'язку з плинністю кадрів і втратами робочого часу.

ВИСНОВКИ

Основна та найважливіша функція управління плинністю персоналу полягає в тому, щоб якісно визначити потребу в персоналі кількості, у часі та у просторі, що необхідно компанії для досягнення своїх цілей. Дослідження управління плинністю персоналу здійснювалось на базі ПАТ «Чернігівобленерго».

Акціонерне товариство «Чернігівобленерго» (далі АТ) здійснює енергозабезпечення споживачів однієї з найбільших областей в Україні – Чернігівської.

Площа ліцензованої діяльності становить близько 31,9 тис.кв.км. Діяльність товариства регулюється: Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, Статутом товариства та іншим чинним законодавством. В результаті дослідження встановлено наступне:

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2021 році зменшилась на 5,79 % та складає 3400 осіб. Також ми можемо спостерігати зростання кількості позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом на 9 % та підвищення чисельності працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу на 1,09 %.

На підприємстві у 2021 році було прийнято 419 осіб, що пов'язано з розширенням діяльності та збільшенням кількості споживачів, а також технічною необхідністю в ремонтних роботах обладнання. Найбільша плинність персоналу відбувалась у 2021 році. Тому необхідно провести оцінку ефективності управління плинності персоналу та визначити причини плинності.

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасного оновлення колективу та не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Проте, для підприємства нормативне значення у 2021 році перевищено удвічі. Висока плинність пов'язана з поганим психологічним кліматом усередині колективу, авторитарним стилем керівництва, зниженням

преміальних у робітників, відсутністю мотивації виробничого персоналу, наявністю внутрішніх конфліктів.

Звільняються за власним бажанням частіше всього не задоволені характером чи умовами роботи, її оплати, не бачать перспектив зростання тощо. Звільнення за власним бажанням крім фінансових втрат мають і таку небезпеку для підприємства, як погіршення його ділової репутації на ринку праці.

Причинами звільнень з ініціативи адміністрації є професійна непридатність (неефективність діяльності, несумісність коїться з іншими членами трудового колективу), дисциплінарні провини (запізнення, недисциплінованість), скорочення чисельності персоналу (закінчення термінів контракту, погіршення ринкової кон'юнктури, скорочення виробничої програми та інше.

Серед недоліків в управлінні плинністю можна виділили наступні:

- Відсутність довгострокового планування кадрів. Підбір кадрів здійснюється лише в той момент, коли виникає гостра необхідність.
- Відсутність кадрового резерву. Нехватка працівників особливо відчутна під час відпусток і хвороби.
- Відсутність заохочення ініціативи персоналу і часткова відсутність матеріального стимулювання. Прі відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу працівників «Чернігівобленерго» і матеріально зацікавлювати їх в роботі.

Усунення недоліків в системі управління плинності персоналу може багато чого змінити в політиці компанії. Нами були запропоновані наступні заходи підвищення ефективності управління плинності персоналу: поліпшення набору, відбору і перепідготовки кадрів; періодичне підвищення кваліфікації працівників; надання співробітникам швидкого кар'єрного росту; формування соціального пакету; підняття корпоративного духу; створення кадрового резерву; формування соціальних умов тощо.

Оцінка економічної ефективності управління плинності персоналу показала, що запроваджені заходи є ефективними та допоможуть підвищити ефективність та результати діяльності підприємства.

Тож підбиваючи підсумки можна зауважити: якщо грамотно керувати плинністю, персонал не відчуватиме перевантаженість у роботі, оскільки своєчасно проходитиме процес ухвалення нового співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
2. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *«Науковий вісник». Серія «Економічні науки»* Вип. №7. Ч. 2. Херсон, 2014. С.144–146.
3. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Журнал «Економіка промисловості»*. 2015. №2. С. 126-132
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посіб. К. 2014. С. 509
5. Гавкалова Н. М. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці (укр.)*. 2017. № 3. С.23-24.
6. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. №1. С. 95-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_13
7. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Кіровоград. 2018. № 8, ч.1.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: курс лекцій; Ін-т підгот. Кадрів Держ. служби зайнятості України, Каф. упр.персоналом та економіки праці. Київ: ІПК ДСЗУ, 2017. 101 с.
9. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації. *Актуальні проблеми економіки: наук. економічний журнал*. К. ВНЗ «Національна академія управління», 2011. № 6 (120). 382 с.
10. Економіка праці й соціально-трудова відносини: навч. посіб. [І. Б. Скворцов та ін.]; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Б. Скворцова Нац. ун-т; «Львів політехніка». Львів. 2016. 265 с.

11. Економіка праці й соціально-трудові відносини: теоретичний курс : підручник / [Черчик Л. М. та ін. ; за заг. ред. Л. М. Черчик]. Луц. нац. техн. ун-т, Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк: РВВ Луц. НТУ. 2015. 413 с.
12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник / О.В. Безпалько, Гринюк Ю.М., Драган О.І. та ін. ; за заг. ред. Безпалько О.В. К. : Кафедра, 2020. 310 с.
13. Застрожнікова І. В. Проблеми взаємозв'язку та взаємоузгодження стратегії управління персоналом та загальної стратегії підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 329-335. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_3_38
14. Коцалап С.О., Уласевич В.Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження, Енергетика, Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71
15. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>
16. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №4. С. 513–516.
17. Оцінка ефективності роботи служби персоналу https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32881/sism_20_51-54.pdf?sequence
18. Офіційний сайт ПРАТ «Чернігівобленерго» <https://chernihivoblenergo.com.ua/>
19. Піхняк, Т. (2022). Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. (2), 154–160. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-20>

- 20.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>
- 21.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.
- 22.Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С116–120.
- 23.Процик І., & Кара , Н. (2020). Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 3(79). 246-252. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>
- 24.Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К: Кондор. 2012. 324 с.
- 25.Самолук Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. №12. С. 507-508.
- 26.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
- 27.Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав. 2006. 488 с.
- 28.Чабан Г.В. Значення організації управління персоналом у вирішенні проблеми плинності кадрів на підприємствах URL: <http://ehsupir.uhsp.edu.ua/handle/8989898989/6112>
- 29.Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

30. Hakan Saglam, M., Iziuntseva, N. V., Torianyk, Z. I., & Shevchenko, V. I. (2018). Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 4(27), 31–40. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.153994>
31. Колот А., Цимбалюк С. *Мотивація персоналу: навч-метод посібник для самот. вивч. дисц.* Київ. КНЕУ. 2009. 455 с.
32. Петюх В. М., Ільніцька О. І. Методичні підходи до діагностики причин високої плинності кадрів в організації. *Формування ринкової економіки*. Київ. КНЕУ. 2012. Т. 2. С. 281-294.

Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015260112
Дата перевірки: 25.05.2023 21:42:19 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 25.05.2023 21:44:03 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: Ільчук керівник Рудакова

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 9863 Кількість символів: 77925 Розмір файлу: 281.50 KB ID файлу: 1014934686

30.6% Схожість

Найбільша схожість: 5.66% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1005981763)

19.6% Джерела з Інтернету

310

Сторінка 57

20% Джерела з Бібліотеки

412

Сторінка 61

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

105