

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

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

тему **«Управління плинністю персоналу»**

Здобувача Ложкіної Світлани Олегівни

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Даниленко Олена Авксентіївна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

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

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

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)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

_____ 20__ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ложкіній Світлані Олегівні

_____ заочної _____ **форми навчання**
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління плинністю персоналу»

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

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління плинністю персоналу
Розділ 2	Аналіз практики управління плинністю персоналу виробничого підприємства
Розділ 3	Рекомендації щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві
Об'єкт дослідження:	процес управління плинністю персоналу на

	підприємстві.
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві «Монделіс Україна».
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна».

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

У розділі 1	Теоретико-методичні аспекти управління плинністю персоналу
Дослідити види, чинники, показники та наслідки плинності персоналу	
Розглянути науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу на підприємстві	
У розділі 2	Аналіз практики управління плинністю персоналу підприємства
Проаналізувати та оцінити чинники плинності персоналу підприємства	
Провести оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві	
У розділі 3	Рекомендації щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві
Розробити програму заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення	
Провести оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві	

**Завдання
підготував
науковий
керівник**

(підпис)

О.А. Даниленко
(ініціали, прізвище)

« 30 « жовтня 2023 р.

**Завдання
одержав здобувач**

(підпис)

С.О.Ложкіна
(ініціали, прізвище)

« 30 « жовтня 2023 р.

Реферат

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожен з яких має 2 підпункти. Робота містить 72 сторінки, 14 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 42 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси управління плинністю персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна».

Мета та завдання дослідження. Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна». Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

- Визначити сутність поняття плинності персоналу, її види, чинники, показники та наслідки;
- Описати науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу на підприємстві;
- Проаналізувати чинники плинності персоналу;
- Провести оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві;
- Скласти програму заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів: під час дослідження було розкрито та уточнено теоретичні аспекти управління плинністю персоналу, враховуючи сучасні тенденції та

наукові досягнення в цій галузі. Також були розроблені рекомендації з удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна», що дозволить підвищити стабільність кадрового складу, зменшити витрати на добір та навчання персоналу, а також підвищити загальну ефективність праці.

Практичні результати дослідження полягають у вдосконаленні політики підприємства щодо управління плинністю персоналу з допомогою складеної програми заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та з можливістю практичного використання розроблених рекомендацій щодо зниження плинності персоналу у ПрАТ «Монделіс Україна».

Роботу завершено та захищено у 2024 році.

Ключові слова: персонал, плинність персоналу, управління людськими ресурсами, мотивація, збереження кадрів, організаційна структура.

Keywords: personnel, employee turnover, human resource management, motivation, employee retention, organizational structure.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Ложкіної Світлани Олегівни
на тему «Управління плинністю персоналу»

1. Актуальність теми:

На фоні зростання конкуренції на ринку праці, змін в економіці та бізнес-середовищі, швидкого розвитку інновацій організації стикаються з великою кількістю викликів, пов'язаних з утриманням талановитих працівників, привабленням нових і їх ефективним утриманням. Управління плинністю персоналу дозволяє підприємствам пристосовуватися до змін на ринку, ефективно управляти персоналом, забезпечувати стабільну і продуктивну роботу. У той же час процес «управління плинністю персоналу» важливий не тільки для бізнесу, а й для працівників, оскільки впливає на задоволеність персоналу та їхню мотивацію до праці.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

- В 1-му розділі в основному висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми.
- Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації.
- Частково критично проаналізовано наведену інформацію та наведено власну авторську позицію.
- В 2-му розділі використано зазначені в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження.
- Аналіз актуальності предмета дослідження та стану справ з досліджуваної теми представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.
- 2 – й розділ закінчується систематизацією виявлених проблем і причин.
- В 3-му розділі висвітлено рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.
- Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій.
- Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної ефективності впровадження рекомендацій.
- У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.
- Актуальність дослідження обґрунтована та пов'язана з об'єктом дослідження.
- Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

3. Наявність самостійних розробок автора:

- Власно проведений аналіз та оцінка рівня професійного вигорання серед працівників підприємства за методикою В.В. Бойка «Діагностика рівня професійного вигорання».

- Власно проведений комплексний аналіз внутрішнього стану колективу та основних факторів, що впливають на задоволеність та мотивацію персоналу (за тестом фрустраційного реагування Розенцвейга) для визначення причин плинності персоналу.

- За результатами аналізу процесу управління плинністю персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» виявлені недоліки, які були покладені в основу самостійно розроблених рекомендацій щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення.

- Авторський підхід з розробкою конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення з розрахунком економічної ефективності запропонованих заходів для ПрАТ.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій щодо удосконалення управління плинністю персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна».

5. Наявність недоліків:

- Частково наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем.

- Недостатньо використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел.

- Не обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми.

- Розділ 2 не повною мірою містить фактологічне підтвердження актуальності для конкретної організації предмета дослідження.

- При підготовці 2 -го розділу не використано економіко-математичні методи, програмні засоби для групування, розрахунків та аналізу.

- В 3-му розділі не усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.

- Відсутній опис соціального ефекту від впровадження рекомендацій.

- При підготовці 3 -го розділу не використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування.

- У роботі частково дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК 52 бали. КБР відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник: доц. канд.екон.наук Даниленко О.А.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

“24” травня 2024 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Ложкіної С.О.
на тему «Управління плинністю персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення
Плинність персоналу – одна з найактуальніших проблем будь-якої організації. Причини плинності працівників на підприємствах можуть бути різними в залежності від специфіки роботи підприємства та кожної конкретної ситуації. Тому важливо досліджувати причини плинності працівників, оскільки високий рівень плинності майже завжди свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством в цілому. Відповідно, управління плинністю персоналу є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації.

Розроблення теми управління плинністю персоналу на підприємстві є вкрай доцільним з огляду на кілька ключових аспектів. Висока плинність кадрів призводить до значних витрат на пошук, найм та навчання нових працівників, що негативно впливає на фінансовий стан компанії. Зменшення ж плинності сприяє покращенню морального клімату в колективі, що в свою чергу підвищує мотивацію та залученість працівників. Розробка ефективних стратегій управління плинністю персоналу дозволяє зменшити негативні наслідки, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

Якість проведеного дослідження

В цілому дослідження можна оцінити як якісно проведене: методи дослідження обґрунтовані, охоплюють поставлені завдання та відповідають меті бакалаврської кваліфікаційної роботи. Було розроблено програму для зменшення плинності персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» та обґрунтовано її ефективність. Опрацьовано як вітчизняні, так і зарубіжні наукові джерела, що свідчить про широке охоплення теми та вміння автора аналізувати різні підходи. Аналіз охоплює різні аспекти управління плинністю персоналу, висновки чіткі та аргументовані, що демонструє глибоке розуміння проблематики.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Авторка здійснила детальний аналіз різних факторів, що впливають на плинність персоналу, а також методів управління нею. У дослідженні застосовано комплексний підхід, який охоплює як кількісні, так і якісні методи аналізу. Авторка використовувала як вітчизняні, так і зарубіжні джерела, що дозволило провести порівняльний аналіз підходів різних країн до управління плинністю персоналу та запропонувати кращі практики. Робота відзначається чіткою структурою, з логічним поділом на розділи, що полегшує її сприйняття та аналіз. Пропозиції (проект) є новими, пов'язані з проблемами, виявленими

під час аналізу, пропозиції обґрунтовано кількісними та якісними розрахунками витрат, термінів їх окупності та очікуваних постпроектних поліпшень, надані рекомендації щодо впровадження проєкту на ПрАТ «Монделіс Україна».

Зауваження

Місцями обґрунтування очікуваних результатів потребує додаткової аргументації та посилення. Узагальнення різних поглядів з предмету дослідження містяться, але в окремих випадках проведено поверхово, авторська наукова позиція щодо способу розв'язання проблеми не завжди визначена чітко.

Практична значущість висновків і рекомендацій

Практична значущість висновків і рекомендацій пов'язана з багатостороннім аналізом причин плинності персоналу, що включає як фінансовий, так і людський фактор. Дослідження атмосфери в колективі та взаємодії працівників між собою також дозволило створити такі висновки, що дозволяють раціонально оцінити плинність кадрів на підприємстві та надати більш конкретні для досліджуваного підприємства рекомендації. Відповідно, це надає можливість впровадити дані рекомендації та заходи в умовах ПрАТ «Монделіс Україна».

Фахівець з персоналу ТОВ “СІЛЬПО-ФУД”

Кондратюк Т.В.

(підпис)

Підпис засвідчую:

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1 Плинність персоналу: види, чинники, показники та наслідки	7
1.2 Науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА».....	26
2.1 Аналіз чинників плинності персоналу	26
2.2. Оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві.....	36
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	44
3.1 Програма заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення	44
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів	51
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Плинність персоналу – одна з найактуальніших проблем будь-якої організації. Причини плинності працівників на підприємствах можуть бути різними в залежності від специфіки роботи підприємства та кожної конкретної ситуації. Однією з основних причин плинності персоналу є незадоволеність працівників своїм становищем. Мотиви звільнення відображають причини невдоволення у свідомості працівників. Тому важливо досліджувати причини плинності працівників, оскільки високий рівень плинності майже завжди свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством в цілому. Відповідно, управління плинністю персоналу є важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Відповідальне управління плинністю персоналу дозволяє компаніям будувати стабільні та продуктивні колективи, зберігати талановитих працівників та ефективно реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти управління плинністю персоналу були висвітлені у напрацюваннях таких вітчизняних та іноземних науковців, як Л.О. Позднякова Д.О., Білецька [1], О.А. Даниленко [8], Т.О. Галайда, Н.Б., Теницька [7], А.В. Кравчук [16], Ж.П. Лисенко [19], Н.М. Самолюк [27], G. Friebe, M. Heinz [41], та ін. Ю.Г. Лелі у своїй дисертації розглядає інноваційні підходи до управління персоналом підприємства [18], О.А. Даниленко [8] – особливості управління плинністю персоналу в умовах інтелектуалізації і трансформації суспільства. О.М. Поплавська [24], С.О. Цимбалюк та А.М. Колот [13; 14] приділили значну увагу мотивації та задоволеності працівників як одному з ключових аспектів, що впливає на плинність персоналу. Г.С. Лопушняк, О.П. Галушка [20] описали теоретичні засади оцінювання персоналу, результати якого можуть використовуватись для управління плинністю персоналу.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення пропозицій щодо удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві.

Досягненню поставленої мети сприяє виконання наступних **завдань**:

- Визначити сутність поняття плинності персоналу, її види, чинники, показники та наслідки;
- Описати науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу на підприємстві;
- Проаналізувати чинники плинності персоналу;
- Провести оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві;
- Скласти програму заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління плинністю персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення управління плинністю персоналу на підприємстві ПрАТ «Монделіс Україна».

Методи дослідження: Методи емпіричного дослідження охоплюють спостереження, порівняння, вимірювання, аналіз та синтез інформації. Ці підходи використовуються для виявлення проблем дослідження, їх обґрунтування. Також застосовувалися психологічні методики «Діагностика рівня професійного вигорання» В. В. Бойка, «Стратегії поведінки у конфлікті» Томаса, «Визначення рівнів екстрапунітивності» Розенцвейга з метою визначення типів фрустраційних реакцій, стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях та стану емоційного вигорання у працівників ПрАТ «Монделіс Україна».

Графічні методи були використані для обробки статистичних даних

щодо фінансового стану підприємства, табличні методи – для подання статистичної інформації, а також цифрової інформації. Програмно-цільовий був використаний для впровадження заходів для покращення впливу програми з управління плинністю персоналу на підприємстві.

Наукова новизна: було обґрунтовано ключові складові планування наступності як важливого аспекту управління плинністю персоналом, а також запропоновано програму покращення управління плинністю персоналу для ПрАТ «Монделіс Україна».

Теоретична значущість: дослідження спрямоване на розкриття та уточнення теоретичних аспектів управління плинністю персоналу, враховуючи сучасні тенденції та наукові досягнення в цій галузі.

Практична значущість: розробка рекомендацій з удосконалення управління плинністю персоналу, що дозволить підприємству підвищити стабільність кадрового складу, зменшити витрати на добір та навчання персоналу, а також підвищити загальну ефективність праці.

Наукова апробація отриманих результатів. Автор кваліфікаційної бакалаврської роботи брала участь в Х-тій Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції 7.03.2024 р, присвяченої 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського.

Результати дослідження опубліковано: Ложкіна С.О. Гнучкі підходи до управління плинністю персоналу на підприємстві. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доп. Х Всеукр. студент. наук.-практ. конф., присвяч. 73-ій річниці від дня народження д.е.н., професора Петра Степановича Березівського. Львів, 2024. 325 с. (С. 90 – 93).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці, статті, монографії вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, фінансові звіти підприємства, психологічні тести та методики

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається із

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Плинність персоналу: види, чинники, показники та наслідки

Для систематизації визначення поняття «плинності персоналу слід виділити три підходи, в яких плинність персоналу розглядається сьогодні – плинність персоналу як фактор, процес чи показник. Відповідно до цих підходів можна систематизувати визначення, дані різними авторами (див. табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація поняття «плинність персоналу» різними авторами [5].

Підхід	Автор	Визначення
Процес	Р. Беннетт	Вважає, що плинність робочої сили - це рух працівників з/до штату компанії.
	А.Г. Новицький	Вважає, що плинність працівників - це форма перерозподілу робочої сили, яка характеризується неорганізованим переміщенням.
Показник	Джуелл Л.	Вважає, що плинність персоналу - це зміни у складі працівників, коли одні звільняються та інші займають вакансії.
	Краснокутська Н.С.	Вважає, що плинність працівників - це співвідношення числа звільнених працівників до середньооблікової кількості.
Фактор	Цимбалюк С.О.	Вважає, що плинність робочої сили - це рух робочої сили, детермінований незадоволеністю працівника робочим місцем.
	С.Є. Олішевський	Вважає, що плинність працівників - це постійний витік частини персоналу внаслідок звільнень за власним бажанням.

Як бачимо, у таблиці представлено багатогранний підхід різних авторів до поняття плинності робочої сили. Визначення різняться за аспектами, які вони підкреслюють: від процесуальних (перерозподіл та рух працівників) до аналітичних (кількісні показники) і мотиваційних (незадоволеність працівників і добровільні звільнення).

Хоча дані визначення допомагають зрозуміти, що плинність працівників можна оцінювати як через процеси, так і через кількісні показники та фактори, здебільшого вони не враховують комплексність даного явища.

Відповідно, пропонуємо використати інтегральний підхід для тлумачення такого поняття, як плинність персоналу та визначити його як рух людських ресурсів під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які стосуються виробничого процесу і мають кількісне вираження. Дослідження різних пояснень плинності працівників призводить до усвідомлення того, що це складне явище, яке не слід розглядати вузько як кількісний показник. Для такої перспективи є декілька причин [1, с. 69].

Щоб визначити плинність персоналу, необхідно вивчити основні причини, які сприяють плинності персоналу як чиннику. Цю оцінку можна провести за допомогою кількісного аналізу, де плинність працівників розглядається як показник.

Управління організаційною плинністю може призвести до її скорочення, як зазначено в цьому контексті як процес [1, с.69]. Процес плинності персоналу розглядається з точки зору руху робочої сили всередині компанії. Цьому руху сприяють різні фактори, включаючи незадоволеність працівників як організацією, так і своїм безпосереднім керівником.

Вимірювання плинності персоналу служить індикатором для оцінки кількісного значення змін персоналу в організації. Цей організаційний показник розраховується у відсотках і відображає прийнятний діапазон обороту в 3-7% на рік. Підтримка такого рівня плинності корисна, оскільки вона залучає свіжі таланти, оптимізує методи роботи, заохочує професійну ініціативу та покращує різноманітні організаційні процеси. Однак важливо

зазначити, що надмірне збільшення плинності працівників може призвести до значних економічних наслідків та операційних проблем для підприємства [2, с.57].

Плинність персоналу є поширеною проблемою сучасних підприємств, головним фактором якої є загальна незадоволеність. Ця незадоволеність може впливати з різних сторін трудового процесу, як в цілому, так і в окремих його структурних елементах. Важливо зазначити, що фактори, що сприяють плинності персоналу, можна класифікувати як внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники включають низьку оплату праці та негативну динаміку команди, а зовнішні фактори охоплюють економічну кризу, демографічні зміни та особисті обставини, не пов'язані з діяльністю компанії.

Вплив плинності персоналу в організації можна класифікувати як позитивний або негативний. Негативні наслідки проявляються в першу чергу в економічному плані: невиконання робочих планів, скорочення обсягів виробництва, збільшення витрат, пов'язаних з підбором, підбором, орієнтацією та навчанням нових працівників. З іншого боку, плинність працівників також може мати позитивні наслідки, наприклад, полегшити перерозподіл робочої сили, дозволити персоналу переходити після підвищення кваліфікації, сприяти модернізації організації та запобігати стагнації робочої сили.

Плинність працівників можна розділити на два різні типи: очевидну та потенційну. Вони охоплюють відчутні умови праці та елементи невдоволення, які служать каталізаторами для звільнення працівників. Плинність персоналу можна віднести до потенційних причин, які в конкретних ситуаціях можуть служити причиною звільнення працівників в організації. Як правило, ці потенційні причини виникають через невдоволення працівників різними аспектами їх роботи.

Плинність працівників на підприємстві можна класифікувати на основі джерела виникнення: зовнішні фактори, що виникають за межами підприємства, внутрішньоорганізаційні фактори, що виникають на

підприємстві, та особисті фактори, пов'язані з індивідуальними характеристиками працівників. Конкретні причини плинності персоналу наведено на рисунку 1.1 [23, с.44].

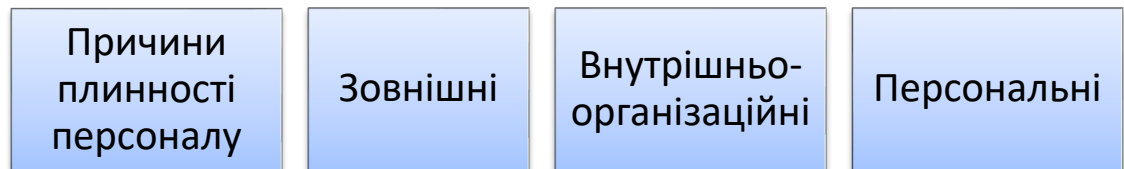


Рисунок 1.1 – Причини плинності персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

На виникнення плинності працівників можуть впливати зовнішні фактори [16, с.69]:

Одним із таких факторів є соціально-демографічна ситуація в країні. Якщо демографічна ситуація несприятлива, може виникнути брак кваліфікованих працівників. Ця нестача може призвести до звільнення працівників, які шукають кращих можливостей роботи в іншому місці. Крім того, компанія може зіткнутися з проблемами під час найму нового персоналу для заміщення вакантних посад.

Фінансовий стан країни відіграє значну роль у визначенні коливань заробітної плати в різних професіях. Це спонукає працівників шукати більш привабливі можливості роботи з точки зору зарплати, часто розглядаючи можливість переїзду в інші регіони.

Поява нових організацій відкриває потенційні перспективи працевлаштування для окремих осіб, пропонуючи привабливі зарплати, можливості кар'єрного зростання та покращення умов праці. Отже, працівники спокушаються шукати роботу в цих нових установах [16, с. 69].

Згідно з дослідженнями [9, с.43], першочерговими причинами плинності робочого персоналу в організаціях можна віднести два основні фактори. По-перше, значну роль відіграють питання мотивації та винагороди. Це і

неадекватна винагорода, і несправедлива система заохочень і винагород [9, с.43].

Не варто недооцінювати важливість цього фактору, так як надання працівникам соціальних виплат і заохочень дозволяє роботодавцю досягати низки важливих цілей. Це допомагає формувати позитивний імідж та бренд роботодавця, що в свою чергу сприяє залученню та закріпленню компетентних працівників.

Крім того, соціальні виплати і заохочення значно поліпшують результати праці завдяки посиленню мотивації співробітників і зменшенню кількості захворювань. В свою чергу, це дозволяє оптимізувати витрати на соціальне забезпечення, отримати податкові пільги та зменшити непередбачувані фінансові витрати.

Покращення якості трудового життя, матеріального добробуту працівників та їхніх родин є ще однією важливою метою. Це сприяє підвищенню якісних параметрів людського капіталу, зміцненню лояльності працівників до підприємства та зниженню плинності кадрів.

Соціальні виплати і заохочення також позитивно впливають на соціально-психологічний клімат в колективі, зменшуючи кількість конфліктів та судових позовів [14, с. 221].

По-друге, несприятливі умови праці також можуть сприяти плинності працівників. Будь то психофізіологічні, технологічні, ергономічні чи інші аспекти робочого середовища, якщо ці умови не відповідають встановленим стандартам і не задовольняють робочу силу, працівники можуть вирішити залишити свої посади [9, с.43].

Сучасне суспільство характеризується зростанням попиту на висококваліфікованих фахівців та посиленням ролі людських ресурсів у стратегічному управлінні організаціями. Це підвищує вимоги та увагу до компетентностей працівників і до результатів їхньої діяльності. Відповідно,

виникає необхідність постійного моніторингу відповідності кількісних і якісних характеристик персоналу новим стандартам, а також розробки та впровадження ефективних систем оцінювання працівників [20, с. 196]. Однак, коли немає належного розвитку процес добору професійних працівників, плинність персоналу може зрости. Наприклад, відсутність таких важливих документів, як посадові інструкції та положення про організаційні підрозділи, а також упереджені критерії та методи оцінки кандидатів, залучення некваліфікованих кадровиків. Ці недоліки створюють ризик найму осіб, які не відповідають вимогам організації, не вміють виконувати поставлені завдання та важко адаптуються до організації.

HR-бренд організації, незалежно від того, чи він недостатньо розвинений, чи має негативну репутацію, може призвести до звільнення працівників. За наявності негативної інформації про компанію або несприятливого сприйняття організації як роботодавця працівники можуть бути звільнені [10, с.53].

На плинність персоналу можуть впливати особистісні фактори, тісно пов'язані з індивідуальними особливостями працівників. Одним з таких факторів є вік персоналу. Як правило, молоді працівники проходять період професійного дослідження та розвитку до досягнення 25-річного віку. Протягом цього часу вони мають можливість адаптуватися до обраної професії, знайти свою опору та знайти найбільш підходяще робоче середовище.

На рівень плинності працівників в організації істотно впливає сімейний стан працівників. Існує давнє переконання, що люди з сімейними зобов'язаннями мають менше шансів бути звільненими, оскільки їх головними рушійними факторами в їхній роботі є стабільність, фінансова підтримка сім'ї та виконання соціальних і сімейних обов'язків. З іншого боку, ті, хто не має сімейних зобов'язань, мають свободу шукати кращі можливості для

працевлаштування без будь-яких обмежень, що підвищує ймовірність того, що вони покинуть своє поточне місце роботи.

Недостатня кваліфікація працівників створює серйозну проблему для будь-якої організації, оскільки брак досвіду та професіоналізму перешкоджає їхній здатності досягти максимальної продуктивності. Отже, працівники з недостатнім досвідом і кваліфікацією становлять вирішальну групу в робочій силі, що сприяє високій плинності персоналу на підприємстві.

Ризик звільнення підвищується, якщо працівники проживають далеко від місця роботи, що призводить до значної відстані між місцем проживання та робочим місцем.

Таким чином, підприємство відчуває плинність персоналу, явище, яке характеризується незапланованим звільненням працівників. Це може відбуватися через незадоволеність працівника своїм робочим місцем (активна плинність) або незадоволеність підприємства конкретним працівником (пасивна плинність). Отже, плинність персоналу включає добровільні звільнення, а також звільнення за ініціативою роботодавця у відповідь на порушення контракту між працівником і роботодавцем.

Тут я вважаю, доречним буде визначити види плинності персоналу:

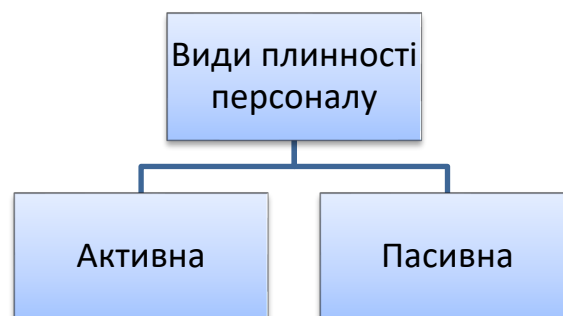


Рисунок 1.2 – Види плинності персоналу на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Активна плинність - Звільнення працівника відбувається через його невдоволення умовами праці, заробітною платою, кліматом в компанії, тощо;

- функціональна плинність - до неї належать добровільні звільнення

працівників, в утриманні яких організації не зацікавлені (низька кваліфікація, відсутність належної трудової дисципліни);

- дисфункціональна плинність - звільнення за своїм бажанням високопрофесійних, досвідчених працівників, які є цінними для організації [19, с.52].

Пасивна плинність – зумовлена незадоволеністю керівника компанії стосовно роботи персоналу, ставлення до роботи та компанії, або ж трудової дисципліни та інше [22, с. 248].

Чинники плинності персоналу:

- Організаційні чинники: вони формуються всередині компанії (як приклад, низька заробітна плата, кар'єрне зростання, клімат в колективі та інше);
- Особистісні чинники: сюди буде відноситись освіта працівника, його вік та стать, психологічні якості, загальна його характеристика;
- Зовнішні чинники: це те, що не залежить від політики підприємства, тобто економічна ситуація в країні, сімейні обставини тощо [21, с. 249]

В цілому плинність (П) можна визначити за співвідношенням числа звільнених працівників за певний період (З) до середньооблікової кількості працівників за певний період (С):

$$П = \frac{З}{С} \times 100\% \quad (1.1)$$

Показники плинності персоналу:

- Коефіцієнт загальної плинності ($K_{\text{п}}$)

Використовується для оцінювання загального рівня плинності на підприємстві. Розраховується як відношення чисельності звільнених за

власним бажанням ($\text{Ч}_{\text{звб}}$) та звільнених за прогули інші порушення трудової дисципліни ($\text{Ч}_{\text{зптд}}$) до середньої облікової чисельності працівників (Ч_c) [17, с.275].

$$K_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{звб}} + \text{Ч}_{\text{зптд}}}{\text{Ч}_c} \quad (1.2)$$

- Ідентифікований коефіцієнт плинності ($K_{\text{пi}}$)

Використовується для оцінювання рівнів плинності за окремими статевими віковими, професійними та іншими групами трудового колективу.

$$K_{\text{пi}} = \frac{\text{Ч}_{\text{звбi}} + \text{Ч}_{\text{зптдi}}}{\text{Ч}_{\text{ci}}} \quad (1.3)$$

- Коефіцієнт інтенсивності плинності ($K_{\text{іп}}$)

Показує, у скільки разів коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший від загальної плинності. Розраховується як відношення ідентифікованого коефіцієнту плинності ($K_{\text{пi}}$) у певній групі, до загального коефіцієнта плинності ($K_{\text{п}}$) [17i, с. 275]:

$$K_{\text{іпi}} = \frac{K_{\text{пi}}}{K_{\text{п}}} \quad (1.4)$$

Варто зауважити, що аналіз показників плинності кадрів слід проводити в динаміці, щоб виявити тенденції і виключити вплив ситуаційних факторів. Важливо відстежувати зміни цих показників не тільки у всій організації, але і в різних структурних підрозділах, таких як філії, Управління та департаментки. При цьому необхідно враховувати ініціативу, за якою відбулося звільнення працівника, тобто роботодавця або самого працівника [34].

Високий рівень плинності персоналу також завжди свідчить про значні проблеми як у системі управління кадрами, так і в управлінні організацією загалом, незалежно від наявності зовнішніх несприятливих факторів для розвитку [8].

Наслідки плинності персоналу:

Одним основним негативним наслідком плинності персоналу є чисельні економічні втрати підприємства. Плинність персоналу призводить до наступних економічних втрат [24]:

1. Втрати, які зумовлені зниженням продуктивності праці перед звільненням (виникають через небажання працювати в останні робочі дні);
2. Витрати на пошук та відбір кандидатів (сюди відносяться витрати на подання оголошення з ЗМІ, витрати хедхантера тощо);
3. Витрати, які викликані переривами в роботі з причин плинності (виникають через перерву в роботі, яка викликана звільненням працівника);
4. Витрати на навчання, які виникають через необхідність ознайомити нового працівника із процесом роботи;
5. Витрати, які зумовлені недостатньою продуктивністю праці нового працівника.

Плинність персоналу – це складний процес, який вимагає уважного аналізу та впровадження ефективних стратегій управління кадровими ресурсами. Розуміння видів, чинників, показників та наслідків плинності дозволяє компаніям зберігати та привертати висококваліфікованих працівників.

1.2 Науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу на підприємстві

Управління плинністю персоналу має вирішальне значення для успіху підприємства. Важливо визначити причини плинності персоналу і впровадити ефективні стратегії утримання працівників. Це може включати покращення умов праці, пропонування конкурентоспроможної винагороди, надання можливостей для професійного зростання та розвитку та забезпечення ефективних методів управління. Ефективно керуючи плинністю персоналу, підприємства можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність і підтримувати позитивну організаційну культуру. Крім того, вимірювання

економічних втрат від плинності персоналу може слугувати індикатором ефективності управління персоналом, дозволяючи постійно вдосконалювати та оптимізувати стратегії утримання персоналу.

Ефективний набір і відбір персоналу мають вирішальне значення для управління плинністю персоналу на будь-якому підприємстві. Забезпечуючи найм правильних людей на відповідні посади, організації можуть зменшити ймовірність плинності і збільшити утримання працівників. Цей процес починається з формування чіткого розуміння компетенцій і навичок, необхідних для кожної посади, а також джерел пошуку кандидатів. Стратегії підбору персоналу мають бути адаптовані до конкретних потреб організації, зосереджуючись на залученні найбільш кваліфікованих і відповідних кандидатів для роботи. Вкладаючи час і ресурси в ефективний набір і відбір, підприємства можуть створити сильну і стабільну робочу силу, яка з меншою ймовірністю зазнає плинності.

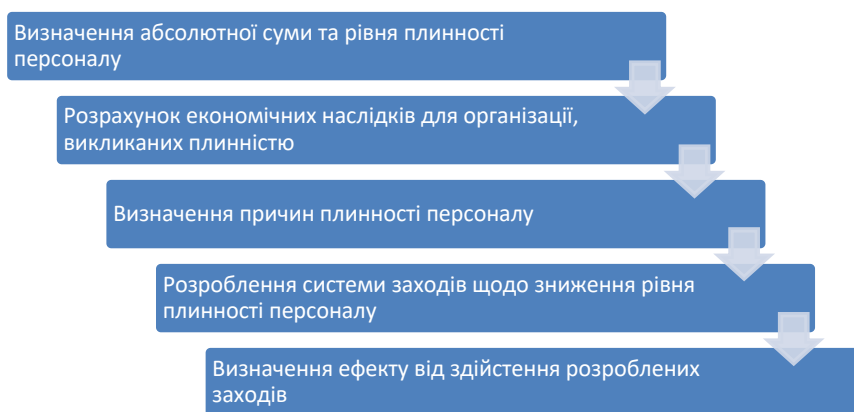


Рисунок 1.3 – Етапи управління плинністю персоналу організації

Джерело: розроблено автором

Одним із інструментів, за допомогою якого можна виміряти ефективність управління персоналом щодо зниження плинності персоналу, є методичний інструментарій розрахунку економічного збитку від плинності персоналу [30, с.302].

Економічний збиток від плинності персоналу можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$EZ=N \times 3 \times T \quad (1.5)$$

Де:

- N – це кількість працівників, які покинули організацію.
- Z – середнє значення місячної зарплати для розрахунку економічного збитку на одного працівника.
- T – час, протягом якого позиція, яку залишив працівник, залишалася невакантною.

Ця формула дає загальний розрахунок економічного збитку внаслідок втрати працівника. Важливо врахувати, що додаткові витрати можуть включати витрати на пошук та навчання нових працівників, а також втрату продуктивності під час періоду, коли позиція залишається невакантною.

Витрати, пов'язані з плинністю персоналу, можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$ВП=(N \times Z \times T)+ВПН \quad (1.6)$$

Де:

- N – це кількість працівників, які покинули організацію.
- Z – середнє значення місячної зарплати для розрахунку витрат на одного працівника.
- T – час, протягом якого позиція залишалася невакантною.
- $ВПН$ – витрати, пов'язані з процесом пошуку, найму та навчання нових працівників.

Цей набір інструментів дозволяє організаціям кількісно визначити витрати, пов'язані з плинністю персоналу, включаючи втрату продуктивності, витрати на наймання та навчання, а також зниження морального стану. Відстежуючи ці витрати з плином часу, підприємства можуть оцінити вплив своїх стратегій управління персоналом і визначити області для покращення. Такий підхід, що керується даними, може допомогти прийняти інформативні рішення та гарантувати, що ресурси розподіляються найефективнішим способом.

Ще одним важливим інструментом для управління плинністю персоналу

є проведення ефективних співбесід. Ставлячи правильні запитання та оцінюючи кандидатів на основі їхніх навичок, досвіду та відповідності організаційній культурі, підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму. Інтерв'юери повинні бути навчені проводити структуровані співбесіди, які є узгодженими між кандидатами, що дозволяє чесно та об'єктивно оцінювати. Крім того, оцінка кандидатів на вакантну посаду має ґрунтуватися на чіткому наборі критеріїв, які узгоджуються з компетенціями, необхідними для успішної роботи на посаді. Розвиваючи систематичний підхід до співбесід та оцінювання, підприємства можуть покращити процеси найму та відбору та зменшити ймовірність плинності персоналу. Підсумовуючи, ефективний набір і відбір персоналу, розрахунок економічних втрат і проведення ефективних співбесід – все це важливі інструменти управління плинністю персоналу на підприємстві. Інвестуючи в ці інструменти та стратегії, організації можуть створити сильну та стабільну робочу силу, яка з меншою ймовірністю буде відчувати плинність персоналу, що призведе до підвищення продуктивності, морального духу та загального успіху [31, с.71-72].

Вирішальне значення для управління плинністю персоналом на підприємстві мають ефективні програми адаптації та навчання. Ефективна адаптація та навчання може призвести до зниження плинності персоналу, підвищення залученості працівників і підвищення ефективності організації. Розробка ефективних програм адаптації та навчання вимагає ретельного планування та врахування цілей і завдань організації.

Процес адаптації має бути структурованим, комплексним і пристосованим до потреб нового працівника. Це включає надання їм огляду культури, політики та процедур організації, а також знайомство з командою та надання необхідних інструментів і ресурсів для ефективного виконання роботи.

Вимірювання ефективності програм адаптації та навчання має важливе значення для управління плинністю персоналу на підприємстві. Це можна зробити за допомогою різних методів, включаючи опитування та відгуки працівників, відстеження рівня плинності персоналу і оцінку продуктивності нових і існуючих працівників. Вимірюючи ефективність цих програм, організації можуть визначити області для вдосконалення та внести необхідні зміни для покращення рівня утримання та загальної ефективності організації. Підсумовуючи, ефективні програми адаптації та навчання є важливими інструментами для управління плинністю персоналу на підприємстві, і організації повинні інвестувати в розробку та впровадження цих програм, щоб покращити утримання працівників і організаційний успіх.

Ефективне управління продуктивністю має вирішальне значення для управління плинністю персоналу на підприємстві. Управління продуктивністю передбачає встановлення чітких очікувань, надання регулярного зворотного зв'язку та визначення областей для покращення. Коли працівники розуміють, чого від них очікують, і отримують відгуки про свою роботу, вони, швидше за все, відчують, що їх цінують і беруть участь у своїй роботі, що може зменшити ймовірність плинності персоналу. Крім того, ефективне управління продуктивністю може допомогти виявити високоефективних працівників, які можуть бути під загрозою звільнення, дозволяючи цілеспрямовано втримувати зусилля.

Розробка стратегії управління продуктивністю передбачає багатоетапний процес, який починається з визначення цілей і завдань організації. Звідти встановлюється показники ефективності для вимірювання прогресу на шляху до цих цілей, очікувані результати повідомляється працівникам. Потім проводяться регулярні перевірки та сеанси зворотнього зв'язку для моніторингу прогресу та визначеного вектора для покращення. Зробивши комплексну стратегію управління продуктивністю, організації

можуть створити культуру безперервного вдосконалення, яка підтримує залучення та утримання працівників [3, с. 69].

Вимірювання ефективності стратегії управління продуктивністю має важливе значення для забезпечення того, що вони досягають поставлених цілей. Ключові показники для вимірювання ефективності можуть включати задоволеності залучення працівників, рівень плинності персоналу і рівень продуктивності. Регулярно відстежуючи ці показники і аналізуючи дані, організації можуть визначити сфери, які потребують покращення, і внести необхідні корективи у своїй стратегії управління ефективністю. Цей підхід на основі даних може допомогти організаціям створити ефективнішу та результативну робочу силу, зменшивши ймовірність спільності персоналу і покращення загальні результати бізнесу.

Планування наступності є ключовим аспектом управління плинністю персоналу на будь-якому підприємстві, оскільки воно передбачає виявлення та розвиток працівників, які мають потенціал для заняття керівних посад в організації. Цей проактивний підхід до управління персоналом гарантує, що підприємство готове до будь-яких змін або переходів, які можуть відбуватися, мінімізуючи негативний вплив плинності персоналу на бізнес. Планування наступності важливо з кількох причин, зокрема:

- Забезпечення безперервності діяльності;
- Зниження витрат на наймання та навчання;
- Збереження найкращих талантів і підвищення морального духу працівників;
- Заохочення професійного розвитку та можливості зростання для працівників.

Без добре розробленого плану наступності підприємство може бути важко заповнити критичні посади, коли з'являться вакансії, що призведе до збоїв у роботі та потенційно згубних фінансових і репутаційних наслідків.

Розробка ефективних стратегій планування наступності вимагає ретельного розгляду цілей підприємства, культури та робочої сили. Цей процес передбачає визначення ключових керівних посад в організації, оцінку навичок і потенціалу поточних працівників і створення планів розвитку для підготовки працівників з високим потенціалом до майбутніх ролей. Стратегії планування наступності можуть включати [3, с.145]:

- Надання можливостей навчання та розвитку для формування необхідних навичок;
- Пропонувати програми наставництва або тренінгу для підтримки зростання працівників ;
- Створення кар'єрних шляхів і можливостей просування на підприємстві;
- Заохочення міжфункціонального досвіду для розширення набору навичок працівників;
- Встановлення чітких показників продуктивності та очікувань для працівників з високим потенціалом.

Впроваджуючи ці стратегії, підприємства можуть гарантувати, що у них є потужна система талантів, готових зайняти важливі посади, коли це необхідно, зменшуючи вплив плинності персоналу на бізнес.

Також, важливим інструментом для управління плинністю персоналу на підприємстві є співбесіди при виході з посади та звільнення. Вихідні співбесіди дають можливість працівникам, які звільняються, надати відгук про свій досвід роботи з компанією, включаючи причини звільнення, сфери для вдосконалення та пропозиції для майбутніх наймів. З іншого боку, звільнення передбачає процес виведення працівника з компанії, включаючи такі завдання, як скасування доступу до систем компанії та повернення власності компанії.

Вимірювання ефективності співбесід при виході та відсторонення має вирішальне значення для того, щоб переконатися, що процес сприяє досягненню загальної мети компанії щодо зменшення плинності персоналу.

Це можна зробити шляхом відстеження кількості працівників, які беруть участь у вихідних співбесідах, аналізу наданих відгуків і впровадження змін на основі цих відгуків. Компанії також можуть відстежувати ефективність виходу з борту, відстежуючи час, потрібний для завершення процесу, і відсоток власності компанії, який повертається працівниками, які звільняються. Постійно оцінюючи та вдосконалюючи ці процеси, компанії можуть краще керувати плинністю персоналу та утримувати найкращих спеціалістів.

Наразі, існує досвід гнучких підходів, систем та стратегій для удосконалення системи управління плинністю персоналу на підприємстві. Сучасні системи та стратегії, які сприяють збереженню та розвитку трудового потенціалу персоналу, зменшуючи плинність працівників та забезпечуючи стабільність на підприємстві, узагальнено за літературними джерелами [13,15,23,28,29,41]:

- Системи аналізу та прогнозу плинності: Сучасні системи аналізу використовують різноманітні методи, включаючи аналіз даних з різних джерел, моделювання, прогнозування та машинне навчання. Прогностичні моделі використовуються для передбачення того, коли і які працівники можуть покинути підприємство. Вони базуються на аналізі різноманітних даних, таких як історія звільнень, оцінки задоволеності працею, динаміка кар'єрного розвитку та інші фактори.
- Системи моніторингу задоволеності працею: Ці системи можуть використовувати анкети, опитування, вихідні співбесіди або інші інструменти для збору даних про думки, почуття та ставлення працівників до своєї роботи та умов праці. Моніторинг задоволеності працею є важливою складовою, оскільки задоволені працівники більш схильні до продуктивної праці, менш схильні до звільнення та більш лояльні до підприємства.

- Стратегії утримання ключових працівників: Ці стратегії включають в себе широкий спектр заходів, спрямованих на задоволення потреб і очікувань, що може включати в себе такі заходи, як: кар'єрний розвиток, конкурентоспроможна компенсація, гнучкі робочі умови, культура та середовище. Ці стратегії допомагають залучати, утримувати та мотивувати ключових працівників, забезпечуючи стабільність та успіх підприємства.
- Проактивне управління кар'єрним розвитком: Ця стратегія, спрямована на створення умов та можливостей для зростання та розвитку кваліфікацій працівників підприємства. До основних принципів цієї стратегії можна віднести оцінку потреб, планування та розвиток, навчання, менторство та кураторство, оцінку та звітування. Як результат, дана стратегія робить працівників більш залученими до підприємства та менш схильними до переходу на інше місце роботи.
- Тренінги та розвиток компетентностей: Ця стратегія включає в себе надання працівникам можливостей для навчання та розвитку їхніх професійних навичок і знань. Планування, проведення тренінгів, онлайн-курси, менторство, оцінка результатів – це все основні аспекти цієї стратегії. Інвестування в професійний розвиток працівників через тренінги та навчання підвищує їхню цінність на ринку праці та робить їх менш схильними до зміни місця роботи.

Отже, так як у сучасному світі плинність персоналу стає все більшим викликом для підприємств, використання гнучких підходів до управління плинністю персоналу може допомогти підприємствам мінімізувати її негативні наслідки, а працівникам підвищити привабливість роботи. Науково-прикладний інструментарій управління плинністю персоналу дозволяє підприємствам оптимізувати управлінські рішення, забезпечуючи стабільність та продуктивність трудового колективу. Використання такого інструментарію дозволяє вирішити завдання збереження та розвитку ключових працівників,

зменшення витрат та покращення корпоративного середовища.

Для дослідження оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві у другому розділі роботи будуть використані методики:

- «Діагностика рівня професійного вигорання» В. В. Бойка;
- «Стратегії поведінки у конфлікті» Томаса;
- «Визначення рівнів екстрапунітивності» Розенцвейга.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «МОНДЕЛІС УКРАЇНА»

2.1 Аналіз чинників плинності персоналу

ПрАТ «Монделіс Україна» є провідною компанією на українському ринку шоколадних виробів, печива, снеків та жувальної гумки. Головний офіс розташований у м. Київ, а виробничі потужності знаходяться на Тростянецькій шоколадній фабриці «Україна» в Сумській області та на дочірньому підприємстві ТОВ «Чіпси Люкс» у селі Старі Петрівці, Київської області.

Місія компанії полягає в тому, щоб надихати людей на правильний снекінг. Основні завдання включають виробництво високоякісних шоколадних виробів, печива, снеків та жувальної гумки із відмінними смаковими властивостями, а також забезпечення зростання та розвитку бізнесу в Україні. Крім того, «Монделіс Україна» підтримує стійкий розвиток та відповідальне ведення бізнесу, інвестуючи в людей та місцеві громади.

Серед продукції компанії особливе місце займають такі відомі бренди, як шоколад Milka, Alpen Gold, Cadbury, Toblerone, печиво Oreo, Belvita, Barni, снеки Tuc, Halls, Dirol, а також жувальна гумка Trident і Stimorol [42].

Для аналізу плинності персоналу на підприємстві головними вважаються наступні три аспекти: оцінка за кількісними, економічними та якісними показниками (якість роботи з персоналом, умови праці тощо); розробка заходів щодо оптимізації/зниження рівня мобільності, включаючи організаційно-технічні, економічні та соціально-психологічні аспекти [11].

Управління персоналом має значний вплив на керування його плинністю. Так, в ПрАТ «Монделіс Україна» воно базується на всіх чотирьох рівнях науково-методичного забезпечення управління людськими ресурсами. Систему управління персоналом та кадрову політику компанії організовує Департамент по роботі з персоналом.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура системи управління персоналом в ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Організаційна структура системи управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна» включає кілька ключових компонентів, кожен з яких виконує важливі функції для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами.

На чолі компанії стоїть генеральний директор (CEO), відповідальний за загальне керівництво компанією. Йому допомагає віце-президент з управління персоналом (Chief Human Resources Officer, CHRO), який відповідає за стратегічний розвиток та реалізацію політики управління персоналом.

Підрозділи управління персоналом складаються з кількох відділів, кожен з яких має свою специфіку. Відділ стратегічного планування персоналу займається розробкою стратегії управління персоналом, плануванням потреб у персоналі та аналізом ринку праці. Відділ рекрутингу та підбору персоналу відповідає за пошук, відбір та найм нових співробітників. Відділ навчання та розвитку персоналу організовує тренінги, навчальні програми та курси

підвищення кваліфікації. Відділ управління продуктивністю та оцінки персоналу впроваджує системи оцінки ефективності роботи співробітників і проводить атестації. Відділ компенсацій та пільг розробляє та управляє системами оплати праці, соціальних пільг та бонусів. Відділ з питань трудових відносин та корпоративної культури забезпечує дотримання трудового законодавства і розробляє програми підтримки корпоративної культури. Відділ охорони праці та безпеки забезпечує виконання норм охорони праці та проводить інструктажі та тренінги з безпеки.

Функціональні команди, такі як HR-бізнес-партнери, працюють безпосередньо з бізнес-підрозділами, забезпечуючи підтримку у вирішенні питань, пов'язаних з персоналом. Аналітики з управління персоналом збирають і аналізують дані, розробляючи звіти та рекомендації для прийняття управлінських рішень.

Служби підтримки включають IT-підтримку HR-систем, яка забезпечує роботу програмного забезпечення для управління персоналом (HRIS), та юридичну службу, яка консулює з питань трудового законодавства та юридичних аспектів управління персоналом.

Організаційна структура системи управління персоналом ПрАТ «Монделіс Україна» орієнтована на ефективне управління людськими ресурсами з урахуванням стратегічних цілей компанії, законодавчих вимог та корпоративних стандартів. Вона забезпечує координацію між різними рівнями управління та підрозділами, сприяючи створенню сприятливих умов для професійного розвитку та мотивації співробітників.

Таким чином, система управління персоналом в ПрАТ «Монделіс Україна» охоплює всі аспекти управління людськими ресурсами в компанії.

Працівники відділу персоналу аналізують та визначають потреби компанії в людських ресурсах, здійснюють пошук кандидатів та відбір персоналу через внутрішній та кадровий резерви, оголошення та співпрацю з рекрутинговими агентствами. В подальшому проводяться співбесіди, встановлюється випробувальний термін, а потім кандидати оцінюються

відповідно до їхніх посадових обов'язків.

Важливим також є те, що відділ персоналу проводить огляд персоналу кожні два роки, аналізує мотиваційні фактори працівників та розробляє систему мотивації, що має значний вплив на звільнення працівників внаслідок незадоволеності заробітною платою чи іншими аспектами. Компанія також організовує опитування працівників, щоб забезпечити подальший розвиток працівників шляхом навчання та професійного розвитку.

Проаналізуємо процес плинності персоналу на ПРАТ «Монделіс Україна»

Таблиця 2.1 – Склад та структура персоналу на ПРАТ «Монделіс Україна» (2021-2023 рр.)

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2021/2022		Відхилення 2023/2021	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	+/-	%	+/-	%
Середня чисельність штатних працівників:	807	100	775	100	791	100	-32	-4	16	2
- управлінський персонал, в тому числі:	80	9,9	77	9,9	79	10,0	-3	-4	2	+3
- керівники	24	3,0	24	3,1	24	3,0	0	0	0	0
- спеціалісти	38	4,7	38	4,9	37	4,7	0	0	-1	-3
- службовці	23	2,9	18	2,3	19	2,4	-5	-22	1	+6
- виробничий персонал, в тому числі:	727	90,1	698	90,1	712	90,0	-29	-4	14	+2
Основні робітники	678	84,0	657	84,8	670	84,7	-21	-3	13	+2
Допоміжні робітники	49	6,1	41	5,3	42	5,3	-8	-16	1	+2

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи наведені в таблиці дані щодо середньооблікової кількості постійних працівників за період з 2021 по 2023 рік, можна побачити динаміку змін у різних категоріях. Наприклад, загальна кількість працівників показала незначне зменшення у 2023 році до 32 осіб, але знову зросла у 2023 році до 16 осіб, що свідчить про волатильність цього показника.

Кількість управлінських працівників також дещо зменшилася у 2022

році, але повернулася до попереднього рівня у 2023 році. Це може бути пов'язано з тимчасовими факторами або реструктуризацією управлінського персоналу. Загальна кількість виробничого персоналу зменшилася у 2022 році, але відновилося у 2023 році, причому основні категорії виробничого персоналу демонстрували подібні зміни. Ці коливання відображають відновлення персоналу після початку воєнного вторгнення.

Категорії робочого та допоміжного персоналу також зазнають змін, але загальна тенденція полягає у збільшенні кількості працівників у 2023 році, що може бути позитивним сигналом про відновлення певних функцій або зміну керівництва.

Проаналізуємо рух персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна». Процес плинності відображений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Процес плинності персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» (2021-2023 рр.)

Показники	Роки			Відх. 2022/2021		Відх. 2023/2022	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	807	775	791	-46	-5,43	-83	-10,81
2. Прийнято працівників, осіб	27	16	20	-8	-33,33	2	13,1
3. Вибуло працівників, осіб:							
за власним бажанням	60	103	29	33	46,14	-74	-72,71
за порушення дисципліни	25	14	18	-8	-37,3	4	26,41
по скороченню штатів	0	1	2	1	100,0	-1	-100,0
	40	87	10	39	87,23	-75	-86,5
4. Коефіцієнт прийняття персоналу	0,033	0,021	0,025	-0,005	-27,57	0,006	23,0
5. Коефіцієнт вибуття персоналу	0,074	0,133	0,110	0,042	53,52	-0,072	-67,36
6. Коефіцієнт плинності персоналу	0,041	0,112	0,085	-0,008	-27,32	0,003	36,0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз таблиці, що відображає динаміку показників по роках, дозволяє зробити висновок про те, що середньооблікова кількість працівників зменшилася як у 2022, так і в 2023 році порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році це зниження поглибилося, що може свідчити про зміну кадрової стратегії або інші фактори, що впливають на кількість працівників.

Щодо набору персоналу, варто зазначити, що кількість нових працівників значно зменшилася у 2022 році, але у 2023 році ситуація дещо покращилася. Це пов'язано зі змінами у внутрішніх процесах та на ринку праці.

Найцікавішим аспектом є динаміка вибуття працівників: у 2023 році спостерігалось значне зростання плинності, особливо звільнень за власним бажанням. Однак ця тенденція різко змінилася у 2024 році, коли кількість працівників, які звільнилися, суттєво зменшилася. Це може свідчити про певні зміни в умовах праці та управлінні людськими ресурсами компанії.

Розглядаючи коефіцієнт найму та коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу зменшився у 2023 році, тоді як у 2024 році спостерігається певна тенденція до покращення.

Отже, внаслідок збитків через початок активних військових дій на території України та різких змін у економіці та на ринку праці, 2023 рік відзначився значним зростанням плинності персоналу на підприємстві та зменшенням кількості нових працівників. У 2024 році зі стабілізацією ситуації відбулося покращення показника плинності персоналу, що свідчить про можливість стабілізації ситуації та впровадження ефективних заходів з управління персоналом.

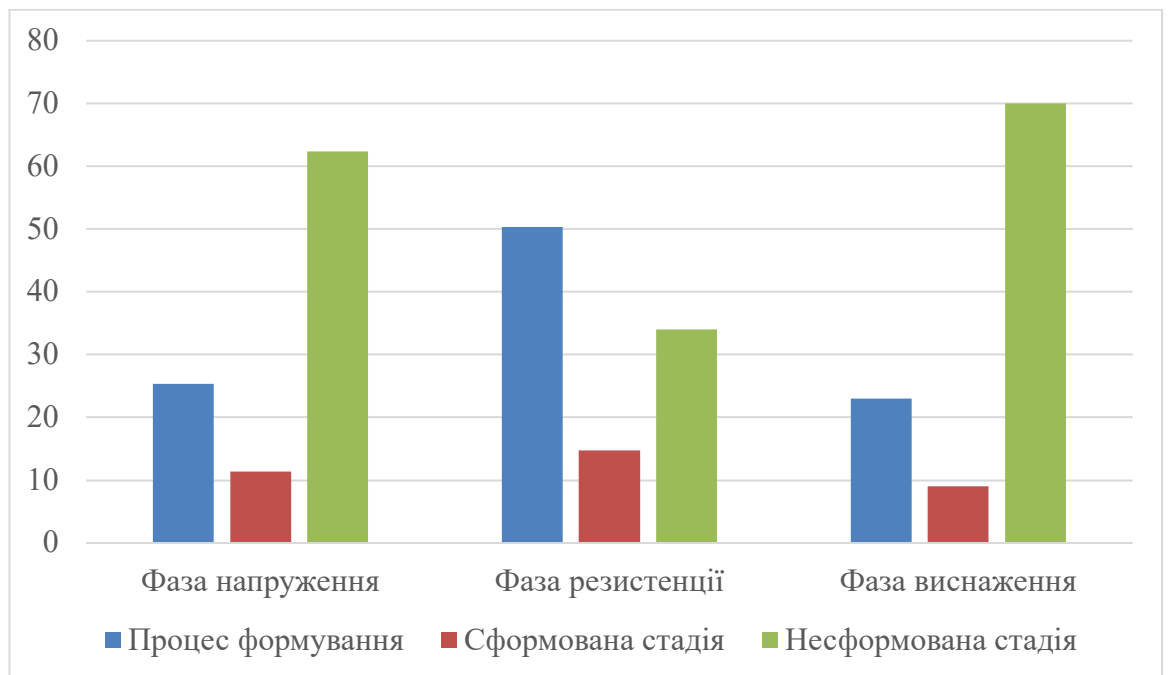
Дослідимо соціально-психологічні чинники плинності персоналу з метою поліпшення управління плинністю персоналу на підприємстві.

Одним із психологічних факторів, що мають серйозний вплив на плинність персоналу є професійне вигорання. Це стан, що характеризується розумовим, емоційним і фізичним виснаженням внаслідок тривалого робочого стресу, невідповідності між очікуваннями і вимогами роботи, нездатністю змінювати ситуацію і відчуттям виснаження [7].

Вигорання по-різному впливає на плинність персоналу. Втома, зниження інтересу до роботи і зниження мотивації можуть знизити продуктивність працівників. Крім того, ті, хто відчуває вигорання, більш схильні шукати іншу роботу або залишати організацію, що призводить до більшої плинності персоналу. Низька мотивація і втома можуть знизити якість

роботи і командної взаємодії, що, в свою чергу, впливає на продуктивність організації в цілому.

Проведемо визначення рівня професійного вигорання серед працівників підприємства. Для цього було проведено опитування 200 працівників компанії за методикою В.В. Бойка «Діагностика рівня професійного вигорання». Ця методика визначення рівня емоційного вигорання дозволяє оцінити механізм психологічного захисту шляхом повного або часткового виключення емоцій у відповідь на травмуючі впливи [4]. Результати наведено на рис. 2.2.



Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Рисунок 2.2 – Стан розвитку синдрому емоційного вигорання працівників ПРаТ «Монделіс Україна», % від кількості опитаних

Отже, зібрані дані показують, що у 70% осіб синдром емоційного виснаження не виявлено, що є гарним показником, у 21% він знаходиться на стадії формування. Це означає, що вони починають відчувати симптоми емоційного виснаження, але ще не перебувають на критичній стадії, що, відповідно, потребує застосування превентивних заходів для недопускання переходу даної категорії працівників у сформовану стадію. 9% становить кількість зі сформованим синдромом емоційного вигорання. І хоча дана кількість незначна, це свідчить про те, що вони відчувають сильне емоційне

виснаження, втрату мотивації та зниження продуктивності.

У даному випадку можна зробити висновок, що емоційне вигорання має мінімальний вплив на плинність персоналу через низьку частку працівників, що переживають вплив даного синдрому.

Тест фрустраційного реагування Розенцвейга відіграє важливу роль у визначенні рівня плинності персоналу у компанії з кількох ключових аспектів. Він забезпечує комплексний аналіз внутрішнього стану колективу та визначає основні фактори, що впливають на задоволеність та мотивацію персоналу.

Перший аспект, який аналізується в тесті, - це рівень стресу та здатність працівника адаптуватися до стресових ситуацій на роботі. Високий рівень стресу та неадекватні навички адаптації можуть призвести до збільшення плинності персоналу, оскільки працівники відчувають себе нездатними ефективно працювати в таких ситуаціях.

Другий аспект - вивчення особистих мотиваційних чинників працівників. Якщо результати тесту показують високий рівень фрустрації та низьку мотивацію, це може свідчити про проблеми, які можуть призвести до звільнення або переведення на іншу роботу.

Третій аспект - аналіз комунікації та конфліктних ситуацій. Неефективна комунікація та високий рівень конфліктності можуть призвести до втрати працівниками довіри до компанії та підвищити ймовірність звільнення.

Також тест допомагає виявити копінг-стратегії працівників, тобто те, як вони справляються зі стресом. Якщо велика кількість людей демонструє неефективні стратегії або високий рівень стресу, це може призвести до зниження продуктивності та збільшення плинності персоналу.

Даний аналіз може допомогти керівництву проаналізувати та вжити відповідних заходів для покращення умов праці.

Проведемо дослідження групи працівників з допомогою тесту фрустраційних реакцій Розенцвейга. Результати наведено на рис. 2.3.

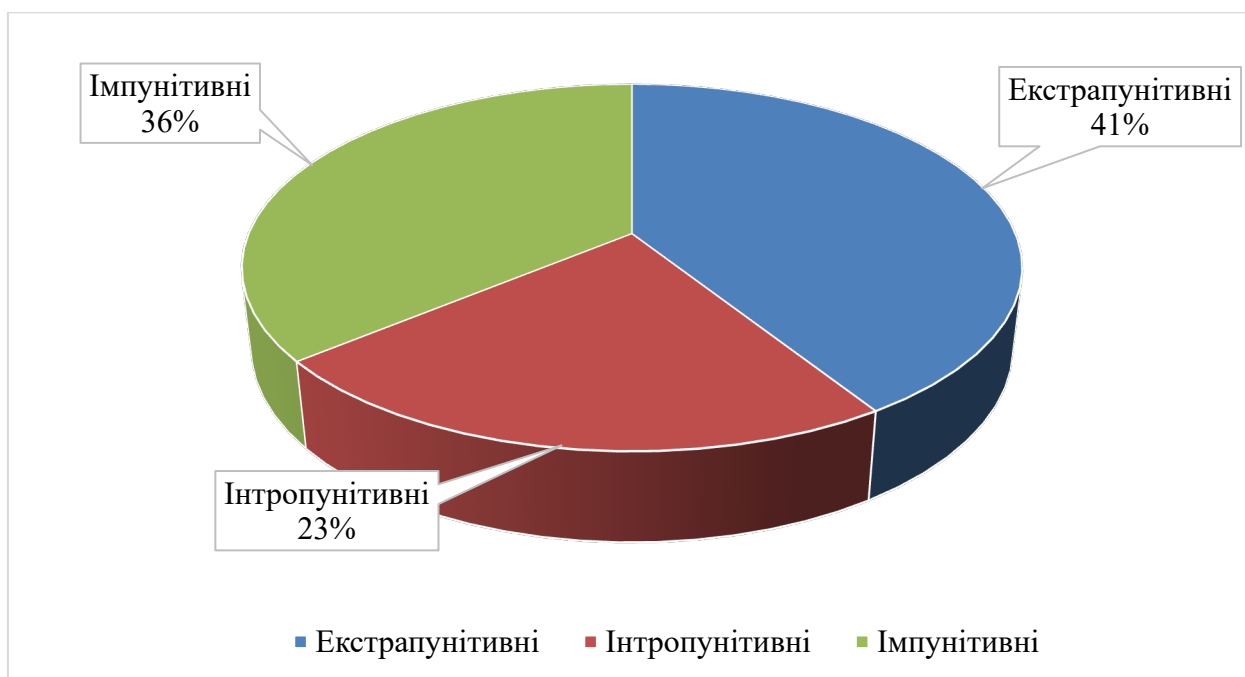


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників за напрямком реакції

У результаті проведеного аналізу можна визначити, що більшість працівників (41%) нахилиються до екстрапунітивного типу реакції на фрустрацію, що полягає у тенденції звинувачувати зовнішні обставини або інших людей у своїх невдачах. Значна частка працівників (23%) виявила інтропунітивний тип реакції, який характеризується схильністю звинувачувати себе у виниклих проблемах. Останні 36% працівників мають імпунітивний тип реакції, що вказує на їхню здатність більш стримано реагувати на фруструючі ситуації. Такий розподіл типів реакцій на фрустрацію в колективі може відображати достатній рівень емоційної стійкості та самоконтролю працівників у важких ситуаціях, що може мати значення при формуванні стратегій управління персоналом та комунікації в колективі.

Одним із чинників, що впливає на звільнення працівників є наявність конфліктів у колективі чи між підлеглими і керівництвом. Той чи інший тип стратегії поведінки у конфлікті має вплив на реакцію працівника на певну ситуацію. Проведемо аналіз досліджуваної групи за методом Томаса «Стратегії поведінки у конфлікті». Результати дослідження наведено на рис. 2.4.

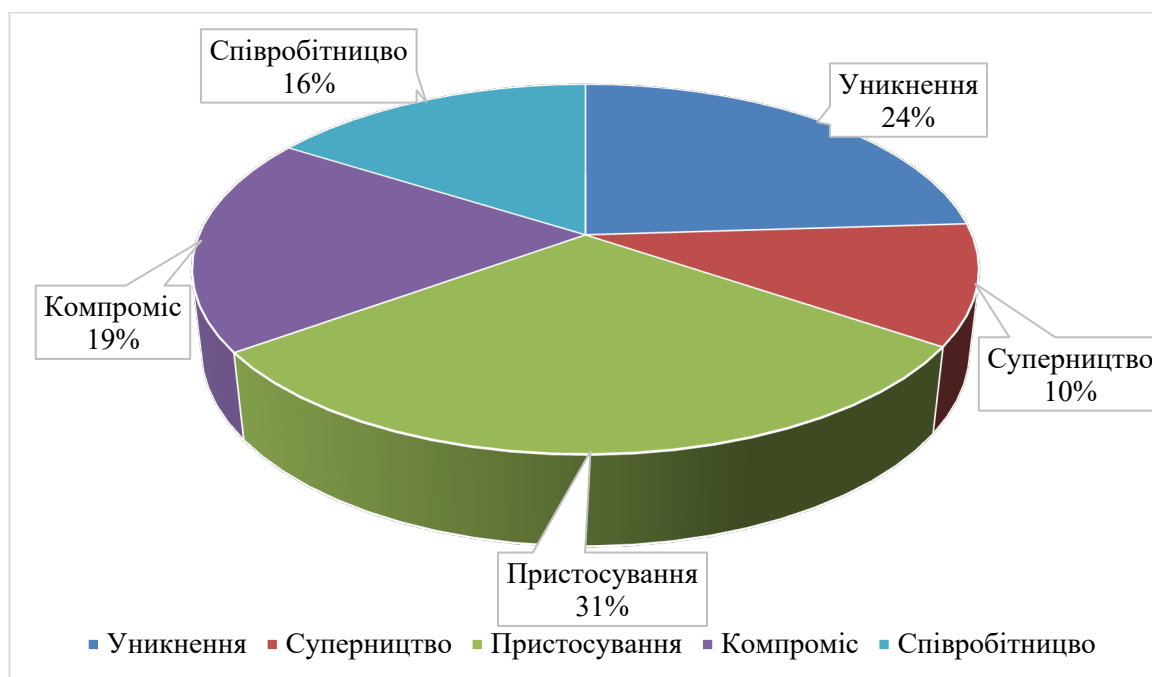


Рисунок 2.4 – Розподіл типів стратегій поведінки працівників у конфліктних ситуаціях, % від кількості опитаних

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Отже, дослідження показало, що серед стратегій управління конфліктами найпоширенішою серед працівників підприємства є пристосування, яке використовує 31% учасників. Це свідчить про адаптацію до ситуації, що, однак, не призводить до вирішення ситуації шляхом компромісу. Це підтверджує і те, що співробітництво та компроміс використовуються менш часто, 16% та 19% відповідно. Це може вказувати на те, що працівники не завжди вміють ефективно співпрацювати, переважно в умовах конфліктів. Друге місце за поширеністю належить стратегії уникнення, що обрали 24% учасників дослідження. Це може бути індикатором того, що люди уникають конфліктів або відчувають дискомфорт при обговоренні складних питань.

Суперництво застосовує лише 10% учасників, що свідчить про те, що більшість людей уникають прямих конфронтацій і шукають мирні способи вирішення проблем.

Відповідно, дані дослідження дозволяють зробити висновок про те, що психологічно-соціальна атмосфера колективу потребує покращення для більш продуктивної праці. Так, більшість працівників (41%) мають екстрапунітивний тип реакції на фрустрацію, що може вказувати на їхню тенденцію звинувачувати зовнішні обставини або інших людей у своїх невдачах, що може викликати конфлікти у колективі, однак значно більша частка працівників з інтро- та імпунітивним типом реакції (59%). Перші, не зважаючи на самокритичність та схильність звинувачувати себе, більш готові до саморефлексії та вдосконалення, а працівники з імпунітивним типом є емоційно стійкими та можуть стати медіаторами у критичних ситуаціях.

Також було виявлено, що серед стратегій управління конфліктами найпоширенішою серед працівників підприємства є пристосування та уникнення, що вказує на адаптацію до ситуацій, але не їх вирішення, внаслідок чого може підвищуватися рівень стресу.

2.2. Оцінювання ефективності управління плинністю персоналу на підприємстві

Управління плинністю робочої сили в організації означає усунення невідповідності між потребами та інтересами працівників і можливостями їх задоволення.

Мотивація персоналу становить ключовий компонент у системі управління плинністю персоналу. Тому розглянемо складові системи матеріального стимулювання в компанії ПрАТ «Монделіс Україна» (рис. 2.4)

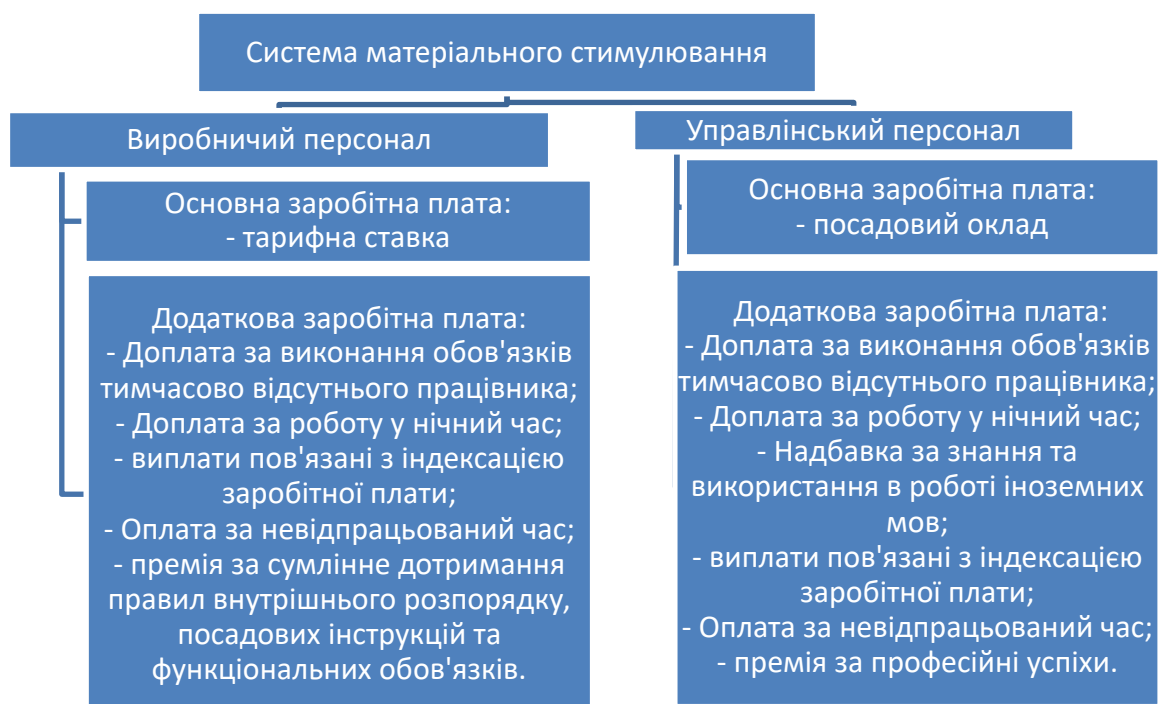


Рисунок 2.4 – Система матеріального заохочення ПрАТ «Монделіс Україна»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, система матеріального стимулювання в компанії ПрАТ «Монделіс Україна» складається з двох основних секцій для виробничого та управлінського персоналу. Для виробничого персоналу передбачено основну заробітну плату, що включає тарифну ставку, а також додаткову заробітну плату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у вечірній час, у нічний час, а також виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати та оплату за невідпрацьований час. До цього додається премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків.

Управлінський персонал також має основну заробітну плату у вигляді посадового окладу, а також отримує додаткову заробітну плату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у вечірній та у нічний час, а також виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати та оплату за невідпрацьований час. До цього призначається премія за професійні успіхи та

надбавка за знання та використання в роботі іноземних мов. Така комплексна система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності та мотивації персоналу на підприємстві.

Методи нематеріальної ж (моральної) мотивації персоналу «Монделіс Україна» включають висловлення подяки, кар'єрне просування, вручення сертифікатів та подарунків.

Проаналізуємо структуру коштів на оплату праці.

Таблиця 2.3 – Аналіз структури коштів на оплату праці на ПРАТ «Монделіс Україна» (2021-2023 рр.)

Показники	Роки			Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність персоналу, ос.	807	775	791	-46	-5,48	-87	-10,97
ФОП, тис. грн.	59297	60842	71616	10774	8,4	+12319	+12,1
Основна ЗП, тис. грн.	35384	36484	44784	+1335	+3,76	+7122	+19,59
у % до всього ФОП	84,0	88,4	85,3	+0,3	x	-0,1	x
Додаткова ЗП, тис. грн.	6467	6538	8488	+91	+1,46	+1200	+21,4
у % до всього ФОП	19,0	13,7	14,8	-0,5	x	+0,2	x
Середньомісячна ЗП працівника, грн.	8723	8910	9172	+262	+2,94	+449	+5,15
Основна зарплата, грн.	8046,4	8186,71	8164,8	+323,45	+11,31	+1304,1 2	+32,63
у % до загальної ЗП	83,41	84,16	83,7	+0,75	x	-0,46	x
Додаткова ЗП, грн.	676,6	723,29	1007,2	+30,69	+4,4	+281,92	+38,35
у % до загальної ЗП	15,53	16,86	15,3	-0,74	x	+0,42	x

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши наведену таблицю, можна зробити висновок щодо динаміки ключових показників у період з 2021 по 2023 рік.

Перш за все, зафіксовано відмітні зміни у чисельності персоналу. У порівнянні 2022 та 2023 років, ми бачимо спад на 87 осіб, що складає 10.97%. Порівняно з попереднім періодом, спад становить 46 осіб або 5.48%. Це може свідчити про стратегічні зміни в компанії, які призвели до оптимізації робочих процесів або перегляду структури підприємства.

На фоні цього спаду, варто звернути увагу на значний ріст фонду оплати праці (ФОП) та основної заробітної плати (ОЗП). З 2021 на 2023 рік, ФОП збільшився на 8352 тис. грн. (18.34%), а ОЗП – на 7122 тис. грн. (19.59%). Це може свідчити про збільшення обсягів роботи та інвестицій в персонал, що відображається у зростанні витрат на оплату праці.

Окремо варто зазначити, що середньомісячна заробітна плата працівників значно зросла в обох порівнянних періодах. З 2021 на 2023 рік, середньомісячна ЗП зросла на 449 грн. (32.18%), що свідчить про активну політику компанії щодо підвищення заробітних плат для збереження та мотивації персоналу.

Ці зміни у фінансових показниках компанії не лише відображають її фінансовий стан, але й мають безпосередній вплив на економічні стимули її працівників. Основні моменти, на які слід звернути увагу в цьому контексті, полягають у наступному.

По-перше, збільшення фонду оплати праці (ФОП) та базової заробітної плати (БЗП) відкриває можливості для підвищення заробітної плати працівників. Компанії можуть розглянути можливість підвищення тарифних ставок, надання додаткових премій або преміювання за фінансовий успіх, що може стимулювати професійний розвиток працівників.

По-друге, збільшення середньомісячної заробітної плати працівників відображає політику компанії щодо підвищення винагороди на всіх рівнях. Це дозволяє підвищити базову заробітну плату і створити привабливі умови для залучення та утримання талановитих працівників, що є важливим для стабільності та розвитку компанії.

По-третє, додаткове підвищення заробітної плати - ще один важливий аспект матеріального стимулювання. Виплати за виконання планових показників, премії за високі результати роботи або бонуси за особистий внесок у розвиток компанії є ефективним засобом мотивації працівників до

досягнення високих результатів.

Нарешті, збільшені фінансові ресурси також можуть бути спрямовані на професійний розвиток та навчальні програми для працівників. Інвестиції в навчання та розвиток компетенцій є ефективним засобом підвищення мотивації та продуктивності працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальні результати діяльності компанії.

Таким чином, враховуючи вищезазначені аспекти, зростання фінансових показників компанії відкриває нові можливості для фінансового стимулювання працівників, що може допомогти залучити та утримати найкращих працівників та підвищити загальну продуктивність.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі системи управління людськими ресурсами стають важливим інструментом для зменшення плинності персоналу. Серед ключових аспектів - створення привабливого робочого середовища, професійний розвиток працівників, системи мотивації та винагороди, ефективне управління комунікаціями, аналіз та прогнозування.

Так, привабливе робоче середовище є важливим фактором утримання компетентних працівників. Системи управління людськими ресурсами повинні сприяти формуванню позитивної організаційної культури, балансу між роботою та особистим життям і надавати можливості для розвитку працівників.

Також інвестиції у професійний розвиток працівників допомагають підтримувати їхню мотивацію та утримувати в компанії. Навчання, професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання є основою для утримання цінних талантів. Високоефективні системи мотивації та винагороди стимулюють працівників працювати на високому рівні. Це включає в себе конкурентну заробітну плату, бонусні програми, премії за досягнення цілей та інші корпоративні блага, а відкриті та ефективні системи комунікації допомагають залучати працівників до життя організації.

Регулярний зворотній зв'язок і можливість висловити свої погляди та думки підвищують задоволеність працівників і зміцнюють їхній зв'язок з організацією.

Оцінимо ефективність діяльності системи управління персоналом на ПРАТ «Монделіс Україна» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Оцінка діяльності системи управління персоналом на ПРАТ «Монделіс Україна» (2021-2023 рр.)

Показники	Норматив	Значення показника			Оцінка впливу (+, -)
		2021	2022	2023	
1. Чистий прибуток підприємства (тис. грн.)	Зрост.	25338	27479	45042	+
2. Продуктивність праці (тис. грн. /ос.)	Зрост.	348,37	438,46	814,38	+
3. Середня заробітна плата на підприємстві (грн.)	Зрост.	8723	8910	9172	+
4. Відсоток додаткового ФОП у стр. загального ФОП, %	Зрост.	17,1	16,4	17,8	-
5. Коефіцієнт плинності персоналу	Зменш.	0,041	0,112	0,085	-
6. Відсоток працівників з вищою освітою, %	Зрост.	35,3	35,2	35,8	+
7. Відсоток працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, %	Зрост.	5,8	4,9	5,0	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, спостерігається зростання чистого прибутку у 2021-2023 роках. Це свідчить про успішність фінансової стратегії компанії та ефективне управління її ресурсами. Зростання продуктивності праці, не зважаючи на несприятливі чинники зовнішнього середовища демонструє значний приріст внаслідок перенесення потужностей та може свідчити про оптимізацію бізнес-процесів та підвищення продуктивності праці працівників.

Однією із найбільш частих причин звільнення за М. Армстронгом є низький рівень заробітної плати. Не зважаючи на те, що протягом досліджуваного періоду середня заробітна плата має тенденцію до зростання,

однак розмір заробітної плати є низьким, що є вагомою причиною плинності. З іншого боку, хоча рівень додаткових виплат збільшився, його частка у складі загального фонду оплати праці не відповідає стандарту. Це свідчить про необхідність збільшення додаткового фонду оплати праці з метою створення для працівників додаткової стимуляції у вигляді премій за креативність, трудові досягнення і т.д.

Хоча з початку військових дій у 2022 році, спостерігається різке збільшення плинності персоналу, подальше його зменшення може свідчити про стабілізацію умов праці та, відповідно, задоволеності працівників.

Загалом, позитивні тенденції у фінансових та кадрових показниках підприємств заслуговують на увагу, але для подальшого покращення результатів діяльності підприємств необхідна більш детальна увага до управління ФОП та плинністю персоналу.

Отже, проведена оцінка системи управління персоналом на ПрАТ «Монделіс Україна» за 7 показниками показала, що система управління персоналом на цьому підприємстві має середній рівень ефективності. Позитивні оцінки отримано за 4 з 7 показників.

Однак було виявлено кілька негативних моментів, зокрема, зменшення відсотку додаткового фонду оплати праці у загальній структурі фонду оплати праці, зростання рівня плинності персоналу та зменшення відсотку працівників, які успішно пройшли курси підвищення кваліфікації. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління персоналом, зокрема, удосконалення системи мотивації працівників.

Серед причин плинності персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» підприємстві можна виділити такі:

- 1) Недостатньо висока сприятливість соціально-психологічного клімату у колективі, що виявляється у невмінні конструктивно розв'язувати конфлікти

- 2) Зниження частки фонду додаткової оплати праці, що, відповідно, негативно впливає на кількість надбавок, премій, винагород за креативність та трудові успіхи,
- 3) Зменшення потенціалу до кар'єрного зростання, що проявляється у зменшенні відсотку працівників, які успішно пройшли курси підвищення кваліфікації.

Низька ефективність управління плинністю персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» зумовлена кількома факторами.

Перш за все, невирішені конфлікти в колективі свідчать про несприятливий соціально-психологічний клімат і відсутність навичок управління конфліктами серед керівництва та працівників. Це призводить до напруження, збільшення незадоволеності, а в кінцевому підсумку — до звільнень.

Другий фактор, що впливає на ефективність управління плинністю персоналу, — це неконкурентна система оплати праці. Зниження частки фонду додаткової оплати призводить до менш привабливих умов праці, що може спричинити втрату кваліфікованих фахівців та знизити продуктивність.

Третій важливий фактор — обмежені можливості для кар'єрного зростання. Недостатнє інвестування в розвиток персоналу, зменшення курсів підвищення кваліфікації і відсутність чітких кар'єрних шляхів можуть призвести до застою та втрати мотивації у працівників.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Програма заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу та її зменшення

Підвищення ефективності управління персоналом є важливим чинником успіху в умовах обмежених ресурсів і можливостей, оскільки персонал і їх продуктивна діяльність є ключовими для стабільного зростання в змінному ринковому середовищі.

У сучасних умовах проблема плинності персоналу на ПрАТ «Монделіс Україна» потребує введення програми заходів для покращення поточної ситуації. У процесі дослідження було виявлено такі аспекти, які негативно впливають як на мотивацію працівників, так і на плинність персоналу. Серед них можна виділити, зокрема, зменшення відсотку додаткового фонду оплати праці у загальній структурі фонду оплати праці, що, відповідно, впливає на кількість надбавок, премій, винагород за креативність та трудові успіхи, зменшення відсотку працівників, які успішно пройшли курси підвищення кваліфікації.

Наслідком даних явищ є зростання коефіцієнту плинності персоналу. У свою чергу, постійні зміни персоналу можуть призвести до нестабільності в команді та ускладнити формування згуртованого колективу. Часті ротації працівників можуть порушити його продуктивність, оскільки нові члени команди постійно повинні навчатися та адаптуватися до нового середовища.

Крім того, постійна заміна персоналу потребує значних затрат на навчання та адаптацію нових працівників. Це може вплинути на бюджет компанії та загальну ефективність навчальних процесів. Все це свідчить про

необхідність вдосконалення системи управління персоналом, зокрема, удосконалення системи мотивації працівників.

Відповідно, було запропоновано впровадити програму заходів із управління плинністю персоналом. Вона матиме такі пріоритетні напрямки:

- 1) Удосконалення системи оплати праці працівників;
- 2) Стимулювання працівників з високим творчим та трудовим потенціалом;
- 3) Підвищення кваліфікації наявних спеціалістів;
- 4) Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на робочому місці.

Однією з ключових стратегій зменшення плинності персоналу є зосередження на покращенні соціально-психологічного клімату та пропонується вирішити проблему внутрішніх відносин та низької згуртованості в колективах компанії.

Розвитку позитивної корпоративної культури. Створюючи середовище, в якому працівники відчують цінність, повагу та підтримку, організації можуть створити почуття лояльності та відданості серед своїх працівників. Цього можна досягти за допомогою таких ініціатив, як сприяння балансу між роботою та особистим життям, надання можливостей для професійного розвитку та зростання, визнання та винагорода працівників за їхній внесок, а також заохочення відкритого спілкування та зворотного зв'язку.

Позитивна корпоративна культура є ключовим фактором утримання працівників і може бути одним із найкращих способів зменшити плинність персоналу.

Працівники, які відчують цінність і підтримку з боку своєї організації, з більшою ймовірністю залишаться в компанії, а програми розвитку працівників можуть допомогти створити позитивне робоче середовище, яке сприятиме лояльності працівників.

До них належать надання регулярного зворотного зв'язку та можливості для розвитку кар'єри, виховання позитивної робочої культури, пропонування

програм визнання та винагороди, заохочення відкритого спілкування та співпраці, а також забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям.

Інвестуючи у створення позитивної корпоративної культури, організації можуть створити більш заангажовану та мотивовану робочу силу, яка з меншою ймовірністю залишить організацію, що зрештою зменшить рівень плинності персоналу.

Для цього пропонується організовувати більше корпоративних заходів різного типу для працівників ПрАТ «Монделіс-Україна», таких як святкування Дня молоді, спортивні змагання та ігрові заходи.

Також важливим аспектом є надання працівникам можливостей для росту та розвитку. Пропонуючи навчальні програми, семінари та можливості наставництва, організації можуть розширити можливості своїх працівників для вдосконалення своїх навичок і просування в кар'єрі в компанії. Це не тільки допомагає працівникам відчувати, що їх цінують і в них інвестують, але й підвищує задоволеність роботою та лояльність.

Однією з найефективніших стратегій зменшення плинності персоналу є надання можливостей для розвитку кар'єри та зростання всередині організації. Надаючи доступ до навчальних програм, семінарів, наставництва та ресурсів для розвитку кар'єри, можливо надати своїм працівникам можливість покращити свої навички та просунути свою кар'єру у вашій організації.

Це не тільки підвищує ефективність роботи, але й гарантує, що працівники відчують себе цінними.

Крім того, надання можливостей для зростання може призвести до підвищення рівня залученості та мотивації серед працівників, що зрештою призведе до більш відданої робочої сили, яка з меншою ймовірністю шукатиме роботу в іншому місці. Зрештою, інвестиції в розвиток працівників можуть бути стратегічним способом зниження плинності персоналу в організації.

Впровадження запропонованих заходів допоможе керівництву компанії покращити управління персоналом на ПрАТ «Монделіс-Україна».

Давайте розглянемо обрані кадрові заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Монделіс-Україна» (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1 – Програма заходів щодо удосконалення управління плинністю персоналу

№ з/п	Методи розв'язання виявлених проблем у стратегічному управлінні плинністю персоналу	Відповідальні посадові особи	Термін реалізації	Вартість реалізації
1	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на робочому місці	Керівник відділу персоналу Фахівці відділу персоналу	1 рік	Організації корпоративів та свят – 60 тис грн Послуги психолога – 30,4 тис. грн
2	Підвищення кваліфікації		1 рік	10 тис.грн
3.	Впровадження прийомів грейдингової оплати праці		1 рік	380 тис.грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Компанія пропонує виділити 60000 грн. на організацію та проведення нових корпоративних заходів. Такі заходи не тільки сприяють згуртуванню колективу та розвитку почуття лояльності до компанії, але й допомагають підвищити довіру працівників до керівництва, пізнати колег з нового боку, розвинути почуття гумору та взаєморозуміння.

Так як у колективі дуже слабо розвинені механізми виходу із конфліктних ситуацій, важливим аспектом зменшення плинності персоналу є вироблення у працівників відповідних стратегій. У цьому може допомогти проведення воркшопів та заходів для підвищення стресостійкості та створення механізмів вирішення конфліктних ситуацій. Також було запропоновано провести медіацію конфліктних ситуацій у колективі.

Постачальником даних послуг було обрано компанію «AboutU», що спеціалізується на надаванні індивідуальних та корпоративних психологічних послуг. Витрати на психологічні послуги наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Вартість психологічних послуг у рамках програми із вдосконалення управління плинністю персоналу

Вид психологічної послуги	Кількість заходів	Вартість 1 заходу, тис грн	Вартість заходів, запланованих за досліджуваний період, грн
Воркшоп «Копінг-стратегії та методи підвищення стресостійкості»	2	4000	8000
Груповий захід «Способи вирішення конфліктних ситуацій у колективі»	2	3700	7400
Медіація конфліктних ситуацій у колективі	5	3000	15000

Джерело: розроблено автором за даними [35]

Плановані заходи з психологічного супроводу на підприємстві спрямовані на підвищення емоційного благополуччя та психологічної стійкості персоналу. Вони охоплюють різні напрямки, спрямовані на покращення робочого середовища та вирішення конфліктних ситуацій у колективі.

Один із заходів — воркшоп «Копінг-стратегії та методи підвищення стресостійкості», що складається з двох сесій. Ця програма спрямована на навчання працівників ефективним стратегіям управління стресом та розвитку особистої стресостійкості. Вартість цього заходу складає 8000 грн.

Ще одним напрямком є груповий захід «Способи вирішення конфліктних ситуацій у колективі», також складається з двох сесій. Ця програма спрямована на вдосконалення навичок комунікації та вирішення конфліктів в колективі. Вартість цього заходу становить 7400 грн.

Крім того, планується проведення медіації конфліктних ситуацій у колективі, яка передбачає проведення п'яти сесій. Медіатори спрямовані на полегшення вирішення конфліктів шляхом сприяння конструктивному діалогу між сторонами. Вартість цього заходу складає 15000 грн.

Загальна сума запланованих заходів за досліджуваний період становить 30400 тис. грн. Ці заходи є важливими для створення сприятливого робочого

середовища, зменшення конфліктів та підвищення психологічної стійкості персоналу, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності роботи та задоволеності працівників.

Для вдосконалення системи професійного навчання працівників в юридичній фірмі пропонується запровадити коучинг в компанії. Коучинг - це систематичний процес взаємодії менеджера/коуча з підлеглими з метою розкриття їх внутрішнього потенціалу та досягнення найкращих результатів. Використання інноваційних тренінгових методик підвищує кваліфікацію персоналу, допомагає підтримувати інтерес до діяльності компанії та в цілому покращує якість послуг, що надаються компанією.

Витрати на реалізацію цілого комплексу заходів включають:

- Оплата праці двох спеціалістів з навчання та розвитку (L&D) на умовах окладу спеціаліста з управління персоналом у розмірі 25 тис. гривень, враховуючи страхові внески та відрахування до Пенсійного фонду.

- Витрати на виплату премій, що обчислюються в залежності від підвищення кваліфікації персоналу, виконання плану надання послуг, збільшення клієнтської бази та зростання чисельності кваліфікованого персоналу. До цього також включаються витрати на оплату праці наставників.

- Одноразові витрати на розробку програми найму персоналу, системи адаптації та підвищення кваліфікації працівників.

У таблиці 3.3 наведений розрахунок витрат, пов'язаних з виплатою премій працівникам за підвищення кваліфікації.

Таблиця 3.3 – Оцінка витрат на преміювання за підвищення кваліфікації

Базовий розмір премії, грн.	Кваліфікаційний показник	Вплив на результати роботи		Кількість працівників	Розмір премії, грн
		Кількісний	Якісний		
4500	0,5	1,05	1,03	8	36000

Джерело: розроблено автором за власними розрахунками

Загальна сума витрат становитиме 354 тис. грн протягом 12 місяців, крім того, буде найнято двох нових працівників. Заходи, спрямовані на зменшення оборотності персоналу з 8,3% до 4,3%, спрямовані на забезпечення середньої

чисельності 12 кваліфікованих працівників щороку. Винагорода для керівників складе 20% від місячної заробітної плати за кожного нового працівника, як показано в Таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на оплату наставництва

Планова кількість працівників, осіб	Розмір оплати наставництва, тис грн	Процентна ставка виплат за навчання працівника (відносно його зарплати), %	Загальна оплата наставництва, тис. грн
2	15000	20	18000

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Також окрім коучингу запропоновано впровадити і додаткові заходи. Аналіз витрат на підвищення кваліфікації персоналу подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок додаткових витрат на навчання працівників

Стаття витрат	Короткий опис	Сума, грн
Закупівля навчальних матеріалів та довідкової літератури	Журнали, що зосереджені на практичних аспектах управління персоналом, кадровому законодавстві та управлінні в умовах кризи	260
Фінансування тренінгів для підвищення кваліфікації кадрового персоналу	"Школа професійного HR: пошук, підбір та адаптація персоналу".	8000
Фінансування навчальних курсів для підвищення кваліфікації основного персоналу	Навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації через засвоєння їх нових знань і практичних навичок у суміжних з основною спеціалізацією галузях діяльності (вартість для одного працівника 4000 грн, загалом 10 працівників x 4000 грн).	40000
Всього		48260

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Система грейдів є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє структурувати і ранжувати рівні посад та ролі у компанії. Грейди визначаються на основі критеріїв, таких як відповідальність, компетенції, досвід, і результати роботи. Кожному грейду може бути призначена своя

заробітна плата та пакет компенсаційних переваг.

Основна мета системи грейдів полягає в тому, щоб забезпечити прозорість у структурі оплати праці, стимулювати розвиток працівників та забезпечити відповідність оплати їхньої роботи рівню відповідальності і кваліфікації. Ця система також сприяє більш ефективному управлінню кар'єрним розвитком працівників, допомагаючи їм чітко бачити шлях до професійного зростання і розвитку у компанії.

З впровадженням системи грейдів компанія може ефективніше оцінювати свої кадри, залучати та утримувати талановитих працівників, а також планувати потреби у розвитку персоналу на майбутнє.

У таблиці 3.6. наведено витрати на впровадження системи грейдингу.

Таблиця 3.6 – Оцінка витрат на впровадження системи грейдингу

Етапи	Вартість, грн
Підготовка	12000
Розроблення методологічної моделі	110000
Створення грейдингової системи	135750
Всього	257750

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За наданими даними з таблиці видно, що проект складається із трьох основних етапів: підготовка, розроблення методологічної моделі та створення грейдингової системи. Підготовка проекту обійшлася у 12000 грн.

Розроблення методологічної моделі мало найбільший бюджет, складаючи 110000 грн. Створення грейдингової системи коштувало 135750 грн.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів. У таблиці 3.7 міститься розрахунок загальних витрат на виконання проекту з підвищення ефективності управління плинністю персоналу.

Прибуток підприємства від реалізації проекту залежить від зменшення кількості персоналу з 8,3% до 4,3%, що призводить до скорочення витрат.

Таблиця 3.7 – Сукупні витрати на реалізацію проекту на підвищення ефективності управління плинністю персоналу

Стаття витрат	Сума, грн
Витрати на організацію корпоративів та свят	60000
Витрати на послуги психолога	30400
Витрати на найм спеціалістів відділу по роботі з персоналом	18000
Витрати на виплату премій за підвищення кваліфікації	354000
Витрати на оплату наставництва	180 000
Додаткові витрати на навчання працівників	48260
Витрати на впровадження системи грейдингу	257750
Всього	888410

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

Природна плинність персоналу у діапазоні 3-5% від загальної чисельності персоналу сприяє позитивному оновленню колективу. Однак, якщо цей процес стає більш інтенсивним (перевищує 3-5%), витрати підприємства зростають. Ці витрати включають втрати робочого часу (період між звільненням одного працівника та прийняттям нового), витрати, пов'язані з процедурами звільнення (час, витрачений відділом персоналу на оформлення звільнення), а також витрати, пов'язані зі залученням нових працівників на вакантні посади.

У таблиці 3.8 представлені дані про економію коштів, досягнуту за рахунок зменшення плинності персоналу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок економії коштів за рахунок зменшення плинності персоналу в ПрАТ «Монделіс Україна»

Показники	Значення
Чисельність персоналу підприємства, осіб	791
Плинність 8,3% в рік, осіб	65
Середня річна зарплата одного працівника, грн.	25963
Вартість заміни одного працівника, грн.	15000
Сума витрат на заміну персоналу в рік, тис. грн	975000
При скороченні плинності на 4,3%, осіб	34
Сума витрат на заміну персоналу при плинності 3%, грн	510000
Загальна економія, грн.	465000

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Інформація з таблиці 3.8 свідчить про зниження плинності персоналу, що дозволило підприємству зекономити 465 тис. грн. Подані дані наочно підтверджують фінансову ефективність управління персоналом.

Таким чином, загальні витрати на реалізацію заходів з підвищення ефективності управління розвитком та рухом персоналу на підприємстві складають 888,41 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Монделіс Україна»

В якості прогнозу зростання суми чистого прибутку організації від реалізації запропонованих заходів візьмемо упущену вигоду організації від одного дня простою вакансії. Як було зазначено у другому розділі дипломної роботи, в 2023 році продуктивність на 1-го працівника становила 814,38 тис.грн./ос. Отже, упущена вигода (недоотримання чистого прибутку) ПрАТ «Монделіс Україна» складе 814,38 тис.грн.

Зростання чистого доходу організації при впровадженні запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу становитиме 56,6% від суми упущеної вигоди за рік.

Отже, економічним ефектом від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ «Монделіс Україна» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації послуг на 30,2% або 460 тис. грн. ($814,38 * 0,566$).

Динаміка прогнозних показників продуктивності праці ПрАТ «Монделіс Україна» після реалізації запропонованих заходів наведена в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Динаміка прогнозних показників продуктивності праці
ПрАТ «Монделіс Україна» після реалізації запропонованих заходів

Показники	За рік		Відхилення (+,-) 2024/2023	
	2023 (факт)	2024 (прогноз)	Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	45042	45502	460	1,02
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	791	791	0	0,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./ос.	814,3	844,3	29,99	3,68

Джерело: розраховано автором

Прогнозна продуктивність праці персоналу ПрАТ "Монделіс Україна" збільшиться на 30 тис. грн./ос. або 3,7%, що свідчить про доцільність та необхідність впровадження запропонованих заходів з вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації. Реалізація запропонованих заходів з підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ "Монделіс Україна" призведе до підвищення задоволеності працею, оскільки взаємодія з персоналом буде спрямована на врахування соціальних аспектів у трудових відносинах. Цей ефект також проявиться у зростанні продуктивності праці та зменшенні збитків від плинності персоналу, завдяки стабілізації колективу.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі, де плинність персоналу стає все більшим викликом для підприємств, використання гнучких підходів до управління плинністю персоналу є вирішальним кроком у мінімізації негативних наслідків цього явища. Наведені у літературних джерелах підходи та стратегії дозволяють зберігати та розвивати трудовий потенціал персоналу, зменшуючи плинність працівників і забезпечуючи стабільність підприємства.

Засоби аналізу та прогнозу плинності дозволяють передбачити ризики та приймати своєчасні управлінські рішення. Моніторинг задоволеності працею сприяє підвищенню продуктивності та лояльності працівників. Стратегії утримання ключових працівників та проактивне управління кар'єрним розвитком сприяють створенню умов для розвитку та зростання персоналу, що робить їх більш залученими та менш схильними до змін.

Загальна кількість працівників на підприємстві показала коливання протягом періоду з 2021 по 2023 рік. У 2023 році цей показник зазнав незначного зменшення до 32 осіб, але знову зрос до 36 осіб у 2024 році. Така волатильність може бути викликана змінами у внутрішніх процесах або зовнішніх умовах.

Управлінський персонал також відзначився змінами: кількість зменшилася у 2022 році, але повернулася до попереднього рівня у 2023 році, що може бути пов'язано з тимчасовими факторами або реструктуризацією управлінського персоналу.

Кількість виробничого персоналу зазнала зниження у 2022 році, але відновилося у 2023 році, що може відбивати відновлення після початку воєнного вторгнення.

Категорії робочого та допоміжного персоналу також відображають зміни, проте загальна тенденція у 2023 році показує збільшення кількості

працівників, що може бути позитивним сигналом відновлення певних функцій або зміни у керівництві.

У 2023 році спостерігалось значне зростання плинності персоналу, зокрема звільнень за власним бажанням, що свідчить про можливі зміни в умовах праці та управлінні людськими ресурсами. Однак у 2024 році ця тенденція різко змінилася, і кількість звільнень суттєво зменшилася, що може вказувати на стабілізацію ситуації.

Коефіцієнт плинності персоналу зменшився у 2023 році, але у 2024 році спостерігається певна тенденція до покращення, що свідчить про можливе впровадження ефективних заходів з управління персоналом та стабілізацію ситуації після складних періодів.

Аналіз психосоціальних факторів показав, що серед стратегій управління конфліктами найпоширенішою серед працівників підприємства є пристосування, яке використовує 31% учасників. Це свідчить про адаптацію до ситуації, що, однак, не призводить до вирішення ситуації шляхом компромісу. Це підтверджує і те, що співробітництво та компроміс використовуються менш часто, 16% та 19% відповідно. Це може вказувати на те, що працівники не завжди вміють ефективно співпрацювати, переважно в умовах конфліктів. Друге місце за поширеністю належить стратегії уникнення, що обрали 24% учасників дослідження. Це може бути індикатором того, що люди уникають конфліктів або відчують дискомфорт при обговоренні складних питань.

Суперництво застосовує лише 10% учасників, що свідчить про те, що більшість людей уникають прямих конфронтацій і шукають мирні способи вирішення проблем.

Відповідно, дані дослідження дозволяють зробити висновок про те, що психологічно-соціальна атмосфера колективу потребує покращення для більш продуктивної праці. Так, більшість працівників (41%) мають

екстрапунітивний тип реакції на фрустрацію, що може вказувати на їхню тенденцію звинувачувати зовнішні обставини або інших людей у своїх невдачах, що може викликати конфлікти у колективі, однак значно більша частка працівників з інтро- та імпунітивним типом реакції (59%). Перші, не зважаючи на самокритичність та схильність звинувачувати себе, більш готові до саморефлексії та вдосконалення, а працівники з імпунітивним типом є емоційно стійкими та можуть стати медіаторами у критичних ситуаціях.

Також було виявлено, що серед стратегій управління конфліктами найпоширенішою серед працівників підприємства є пристосування та уникнення, що вказує на адаптацію до ситуацій, але не їх вирішення, внаслідок чого може підвищуватися рівень стресу.

Програма вдосконалення управління плинністю персоналу підприємства, що включає в себе організацію корпоративів та свят, послуги психолога, найм спеціалістів відділу по роботі з персоналом, виплату премій за підвищення кваліфікації, оплату наставництва та додаткові витрати на навчання працівників, а також впровадження системи грейдингу, має загальну вартість 888,410 грн.

Прогнозна продуктивність праці персоналу ПрАТ "Монделіс Україна" збільшиться на 30 тис. грн./чол. або 3,7%, що свідчить про доцільність та необхідність впровадження запропонованих заходів з вдосконалення управління розвитком і рухом персоналу досліджуваної організації. Реалізація запропонованих заходів з підвищення ефективності управління розвитком і рухом персоналу в ПрАТ "Монделіс Україна" призведе до підвищення задоволеності працею, оскільки взаємодія з персоналом буде спрямована на врахування соціальних аспектів у трудових відносинах. Цей ефект також проявиться у зростанні продуктивності праці та зменшенні збитків від плинності персоналу, завдяки стабілізації колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . 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. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Znpudazt_2015_158%281%29_11.pdf (дата звернення: 02.04.2024).
2. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с
3. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
4. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 144–146.
5. Єлець О.П.; Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. –2017. –Вип, 2017, 9: 418-422. URL: [72.pdf \(economyandsociety.in.ua\)](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 02.04.2024).
6. Вонберг Т. В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (19 квітня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 59–61.
7. Галайда Т. О., Теницька Н. Б., Черногорська Н. В. Managing the Turnover of Personnel of Trading Enterprises in Ukraine with Application of Methods of Stress Management. *Modern Economics*. 2019. Vol. 14, no. 1. P. 53–59. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v14\(2019\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.v14(2019)-08). (date of access: 02.04.2024).
8. Даниленко О.А. Управління плинністю персоналу організації : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2021. 280 с.

9. Жадько К. С., Котенко В. С. Теоретико-методичні підходи до формування прибутку підприємства і шляхів його збільшення. *Молодий вчений*. 2016. № 10. С. 373-376.
10. Звіт про управління за 2022 рік. [mondelezinternational.com](https://www.mondelezinternational.com/assets/Country/Ukraine/Doc-files/2022/Звіт-про-управління-2022-консолідований.pdf). URL: <https://www.mondelezinternational.com/assets/Country/Ukraine/Doc-files/2022/Звіт-про-управління-2022-консолідований.pdf>. (дата звернення: 02.04.2024).
11. Кобзиста І. Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. *Агросвіт*, 2018, №1, С. 42-46.
12. Колмакова О. М., Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 370-374.
13. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
14. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : практикум. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.
15. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків : ХНАУ, Смугаста типографія, 2017. 219 с
16. Кравчук А. В. Регулювання рівня плинності персоналу на підприємстві. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави*. 2022. № 118. С. 83.
17. Кравчук О. І., Варіс І.О. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. С. 93–101 . DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>(дата звернення: 02.04.2024).
18. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.
19. Лисенко Ж. П. Практичне застосування методичних підходів управління плинністю персоналом на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий*

- вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2014. Вип. 9(6). С. 154-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(6\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(6)_37) (дата звернення: 02.04.2024).
20. Лопушняк Г.С.; Галушка О. П. Теоретичні засади оцінювання персоналу у сфері публічного управління. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб.тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*; 11-12 лист. 2020. К.: КНЕУ, 2020.
21. Бойко В.В. Методика діагностики рівня емоційного вигорання. *Психологічний онлайн-журнал. PsyMag.* URL: <https://psymag.info/tests/metodika-diaagnostiki-rivnya-emotsiynogo-vigorannya-v-v-boyko-1674403841/>. (дата звернення: 02.04.2024).
22. Мошека Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К. 2017. 527 с.
23. Никифорова В.Г. Управління персоналом : [навч.посіб] / В.Г. Никифорова: 2-е вид., виправ. та доп - Одеса : Атлант 2013. - 275 с.
24. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес-інформ.* 2021. №5. С.378-384. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-378-384>. (дата звернення: 07.04.2024).
25. Процик І.С. Кара Н.І. Плинність персоналу на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений.* 2020. Вип. 3, № 79. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52> (Дата звернення: 09.06.2024).
26. Редька О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 21 с.
27. Самолюк Н. М.; Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової

- безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*, 2017, №12. С. 500-508.
URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/84.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
28. Стец В.А., Стец І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея. 2018. 180 с.
29. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 310–320.
30. Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації. *Бізнес-інформ*. 2020. № 6. С. 319-328.
31. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія / В. М. Орлов та ін. ; ред. проф. П. Воробієнко. Одеса, 2015. 163 с.
32. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с.
33. Харченко В.В. Стратегії управління персоналом. Дніпропетровськ: ПП Брехуненко 2012. 416 с.
34. Харченко В.В. Управління персоналом: навч. Посіб. Дніпро: Видавець Верб, 2008. 608 с.
35. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 399 с.
36. Чопчик В.Д. Шляхи вирішення проблем кадрової політики в університетській клініці на принципах державно-приватного партнерства. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2020. № 1. С. 88–91. URL: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2020.1.11212> (дата звернення: 10.05.2024).

37. «3 Way To Reduce Employee Turnover | Effective Tips & Methods To Retain Staff», 3r-strategy.com, Unknown, <https://3r-strategy.com/9-proven-strategies-to-reduce-staff-turnover/>, Web, Accessed 12. May 2024
38. «Employee Development: Investing in Employee Development to Reduce Turnover - FasterCapital», [fastercapital.com](https://fastercapital.com/content/Employee-Development--Investing-in-Employee-Development-to-Reduce-Turnover.html), Unknown, <https://fastercapital.com/content/Employee-Development--Investing-in-Employee-Development-to-Reduce-Turnover.html>, Web, Accessed 12. May 2024
- 39.«The Impact of Employee Turnover on Organizational Culture», 1huddle.co, Unknown, <https://1huddle.co/blog/impact-of-employee-turnover-on-organizational-culture/>, Web, Accessed 12. May 2024
40. AboutU. Психолог онлайн - сервіс підбору психотерапевта AboutYou в Україні. URL: <https://aboutu.live/blog/hto-takiy-korporativniy-psiholog-ta-yak-vn-dopomozhe-vashomu-bznesu> (date of access: 12.05.2024).
41. Friebe G.; Heinz M.; Zubanov N. Middle managers, personnel turnover, and performance: A long-term field experiment in a retail chain. *Management Science*, 2022, №68, p. 211-229.
- 42.Ukraine | Mondelez International, Inc. Home | Mondelez International, Inc. URL: <https://www.mondelezinternational.com/ukraine/> (date of access: 28.05.2024).



метадані

Заголовок

Управління плинністю персоналу

Автор Науковий керівник / Експерт

Ложкіна Даниленко

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		2
Мікропробіли		35
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)	a	58

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

10738

Кількість слів



КЦ

84962

Кількість символів

Ложкіна С.О.
Науковий керівник: к.е.н., доц. Даниленко О.А.
Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана

ГНУЧКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Надмірний рівень плинності персоналу (понад 5 % граничного рівня) на будь-якому підприємстві сильно впливає на зниження його ефективності та результативності роботи. Це стало актуальною проблемою для сучасних підприємств, оскільки швидкі зміни в економіці та ринкових умовах вимагають гнучкості та ефективного управління кадровим потенціалом працівників. Ефективно керуючи плинністю персоналу, підприємства можуть зменшити витрати, підвищити продуктивність і підтримувати позитивну організаційну культуру та психологічний клімат.

Наразі, існує досвід гнучких підходів, систем та стратегій для удосконалення системи управління плинністю персоналу на підприємстві. Сучасні системи та стратегії, які сприяють збереженню та розвитку трудового потенціалу персоналу, зменшуючи плинність працівників та забезпечуючи стабільність на підприємстві, узагальнено за літературними джерелами [1-5]:

Системи аналізу та прогнозу плинності: Сучасні системи аналізу використовують різноманітні методи, включаючи аналіз даних з різних джерел, моделювання, прогнозування та машинне навчання. Вони допомагають підприємствам розуміти причини, що призводять до втрати персоналу, і розробляти стратегії збереження. Такі системи можуть аналізувати дані про задоволеність працею, ефективність програм збереження персоналу та динаміку кар'єрного розвитку. Прогностичні моделі використовуються для передбачення того, коли і які працівники можуть покинути підприємство. Вони базуються на аналізі різноманітних даних, таких як історія звільнень, оцінки задоволеності працею, динаміка кар'єрного розвитку та інші фактори. Ці моделі можуть допомогти підприємствам розробляти програми збереження персоналу.

Системи моніторингу задоволеності працею: Визначення рівня задоволеності працівників дозволяє вчасно реагувати на проблеми та негайно впроваджувати заходи для підвищення корпоративного клімату. Ці системи можуть використовувати анкети, опитування, вихідні співбесіди або інші інструменти для збору даних про думки, почуття та ставлення працівників до своєї роботи та умов праці. Моніторинг задоволеності працею є важливою складовою, оскільки задоволені працівники більш схильні до продуктивної праці, менш схильні до звільнення та більш лояльні до підприємства.

Стратегії утримання ключових працівників: Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на утримання ключових працівників, допомагає уникнути втрати висококваліфікованих фахівців. Ці стратегії включають в себе широкий спектр заходів, спрямованих на задоволення потреб і очікувань, що може включати в себе такі заходи, як: кар'єрний розвиток, конкурентоспроможна компенсація, гнучкі робочі умови, культура та середовище. Ці стратегії допомагають залучати, утримувати та мотивувати ключових працівників, забезпечуючи стабільність та успіх підприємства.

Проактивне управління кар'єрним розвитком: Ця стратегія, спрямована на створення умов та можливостей для зростання та розвитку кваліфікацій працівників підприємства. До основних принципів цієї стратегії можна віднести оцінку потреб, планування та розвиток, навчання, менторство та кураторство, оцінку та звітування. Як результат, дана стратегія робить працівників більш залученими до підприємства та менш схильними до переходу на інше місце роботи.

Тренінги та розвиток компетентностей: Ця стратегія включає в себе надання працівникам можливостей для навчання та розвитку їхніх професійних навичок і знань. Планування, проведення тренінгів, онлайн-курси, менторство, оцінка результатів – це все основні аспекти цієї стратегії. Інвестування в професійний розвиток працівників через тренінги та навчання підвищує їхню цінність на ринку праці та робить їх менш схильними до зміни місця роботи.

Отже, так як у сучасному світі плинність персоналу стає все більшим викликом для підприємств, використання гнучких підходів до управління плинністю персоналу може допомогти підприємствам мінімізувати її негативні наслідки, а працівникам підвищити привабливість роботи.

Список використаних джерел

1. Лелі Ю. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. 20 с.

2. Лисенко Ж. П. Практичне застосування методичних підходів управління плинністю персоналом на підприємстві [Електронний ресурс]. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. Вип. 9(6). С. 154-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(6\)_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(6)_37)
3. Редька О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 21 с.
4. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
5. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: монографія / Г. М. Захарчин, Й. С. Ситник, А. О. Касич, Г. В. Назарова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. М. Захарчин і д-ра екон. наук Й. С. Ситника. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 280 с.