

Н. А. Єлисеєва, асистент,
Донецький національний університет

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ ЯК ОДНІЄЮ З АКТУАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ СЛУЖБ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ. В статті розглянуто основні аспекти процесу плинності кадрів в організації, охарактеризовані причини виникнення даної проблеми її наслідки, та запропоновані деякі рекомендації щодо управління плинністю кадрів у сучасних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Плинність кадрів, рух персоналу, трудова адаптація, управління персоналом, оплата праці, колектив.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены основные аспекты процесса текучести кадров в организации, охарактеризованы причины возникновения данной проблемы, ее последствия, и предложены некоторые рекомендации относительно управления текучестью кадров в современных условиях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: текучесть кадров, движение персонала, трудовая адаптация, управление персоналом, оплата труда, коллектив.

The SUMMARY. In article the basic aspects of process of turnover of staff in the organisations, the reasons of occurrence of the given problem of its consequence are considered, and some recommendations concerning management of turnover of staff in modern conditions are offered.

KEY WORDS: turnover of staff, personnel movement, labour adaptation, management of the staff, a payment, collective.

У сучасних умовах однією з ключових проблем, з якою зіштовхуються служби управління персоналом на сучасних підприємствах, — є плинність кадрів. Слід розрізняти її природний рівень у межах 3—5 % від чисельності персоналу і підвищений, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє відновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безупинно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників іде на пенсію, частина звільняється за різними причинами, на їхнє місце приходять нові співробітники — у такому режимі живе кожна організація.

Інша справа, коли плинність істотно перевищує 3—5 %. У цьому випадку витрати стають значними й зростають зі збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний зі звільненням працівників. Найгостріше проблема масових звільнень виникла на початку фінансової кризи в Україні, коли спостеріга-

лися масові скорочення працівників банківської сфери. Потім, пристосувавшись до нових умов, підприємства були змушені знову набирати персонал. У результаті непродуманої політики повального скорочення персоналу й аврального набору, що пішов потім, відбувається руйнування сформованих колективів.

Дослідженню проблем плинності кадрів, руху персоналу присвячені наукові праці таких відомих учених України та зарубіжжя: О. Амоші, С. Бандура, Д. Богині, В. Данюка, Ю. Кулікова, Н. Лук'янченко, Л. Лутай, С. Шекшні, Г. Щекіна, М. Альберта, М. Мескона, Р. Штольберга та ін.

Мета даної роботи — розглянути й охарактеризувати основні аспекти процесу плинності кадрів в організації, їхні причини й наслідки.

В останні роки в різних українських організаціях справи нерідко складалися так, що працівники йшли в інші організації цілими відділами або бригадами. При цьому окремі ділянки або цілі виробництва були практично паралізовані. Поки набираються нові співробітники, поки вони спрацьовуються один з одним і стають колективом, проходить час, протягом якого підприємство несе збитки, пов'язані не тільки з витратами на трудову адаптацію нових співробітників.

Плинність кадрів — одна з актуальних проблем для будь-якої організації. Можна виділити два види плинності кадрів — фізичну й психологічну (приховану). Фізична плинність кадрів охоплює тих працівників, що в силу різних причин звільняються та залишають організацію. Прихована або психологічна плинність кадрів виникає в тих співробітників, що зовні не залишають організацію, але фактично ідуть з неї, виключаються з організаційної діяльності. Схована плинність кадрів не відбивається в документації, але може нанести значної шкоди продуктивності праці. Нерідко службовці демонструють пасивний опір, вони присутні фізично, але розумово відсутні. Такі робітники не працюють протягом дня, а роблять лише саме необхідне, або виконують обов'язки недостатньо якісно. Часто такі працівники тільки створюють ілюзію ділової активності, насправді ж фактично залишили організацію, хоча й не пішли з неї. У цій групі співробітників можуть бути представлені всі рівні організації, від топ-менеджерів, що знаходяться на верхівці управління, до працівників найнижчого рівня. Працівники, що залишили організацію, але не пішли з неї, обтяжують її серйозними проблемами, що перешкоджають досягненню організаційних цілей. При наявності великого числа службовців, що «залишають організацію, але не йдуть», звичайними стають наступні прояви:

- зниження якості продукції;
- високий показник по відходах виробництва;
- велика кількість прогулів;
- безліч запізнь на роботу;
- безліч здатних і потрібних людей звільняються;
- робота рідко виконується вчасно;
- недбале ставлення до устаткування, внаслідок чого часті поломки техніки;
- співробітники витрачають занадто багато часу на перерви, обід й т. ін., розтрачуючи попусту час;
- службовці не підвищують кваліфікацію; майже цілком покладаються на старий досвід;
- компанія взагалі й керівництво зокрема розглядаються як ворог;
- собівартість продукції зростає, тому що службовці вважають, що продукція належить компанії, а не їм, і т. ін.

Приведений список не вичерпний, але він дозволяє бачити типові особливості організацій з високою прихованою плінністю кадрів. Організації з такого роду особливостями згодом не спроможні конкурувати на ринку з іншими організаціями. Заново включити «виключену» робочу силу буває дуже важко, оскільки у таких працівників формуються стійкі психологічні звички, що супроводжують цій установці.

Високий рівень плінності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні організацією у цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя, хоча в деяких випадках рівень плінності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт). У цьому випадку проблеми як такої немає і рішень не потрібно. В першому ж — варто прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі управління організації. Причини звільнень працівників можна аналізувати в двох аспектах. Перший буде ґрунтуватися на формальному критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом, основ розірвання трудових відносин, перерахованих у КЗпП України. У даному випадку перелік основ буде вичерпний, оскільки відповідні норми КЗпП України не передбачають принципово інших основ для розірвання трудових відносин. Кадрова статистика організацій з питань звільнень в основному складається з наступних основ: за власним бажанням, у зв'язку з переведенням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин, у разі догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані, по скороченню чисельності, у зв'язку зі смертю, вихід на пенсію, деякі інші. Від-

сутність або поява прецедентів звільнень по тій або іншій підставі веде відповідно до звуження або розширення цього переліку.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукають працівника прийняти рішення про звільнення. У цьому випадку статистика служби персоналу у кращому випадку лише частково може дати відповідь на питання — чому звільнився працівник. Це може бути і незадоволеність рівнем оплати праці, і затримки виплати заробітної плати, або причини особистого характеру, важкі та небезпечні умови праці, неприйнятний режим роботи й ін.

В кожній організації необхідно створювати найсприятливіші умови для роботи персоналу, цим забезпечується його стабільний розвиток і гарантується стійкий стан на ринку, конкурентоспроможність.

Необхідно вести чітку документацію й облік, роз'яснювальні бесіди з персоналом і проводити семінари, тренінги з відповідальними підрозділами за такими напрямками, як: прийом на роботу; переведення на іншу роботу; звільнення; надання відпусток; відрядження.

Забезпечивши співробітників такою інформацією, не тільки підвищується їхній рівень свідомості та трудової активності, але й істотно знижується рівень плинності кадрів, оскільки інформовані люди більш упевнено відчувають займану ними позицію, підвищується ступінь довіри до підприємства. Люди відчувають свою «причетність» до загальної справи, тому виявляють велику активність у досягненні загальної мети.

Для управління плинністю кадрів в організації рекомендуються наступні напрямки:

— визначити можливий рівень плинності кадрів, тобто провести вивчення наявного персоналу — його трудової активності, життєвої позиції, професійної перспективності, родинного стану. При подібній оцінці кожного співробітника, можна визначити його плани в трудовій кар'єрі, а також його ступінь зацікавленості даною працею. Після проведення подібного аналізу передбачається можливість оцінити стабільність персоналу;

— визначити причини плинності кадрів. Виявивши проблеми, підприємство може вжити заходів з їхнього виключення;

— визначення ефекту від проведення розроблених заходів з удосконалення управління зі зменшення плинності кадрів. Створюючи сприятливі умови для роботи персоналу організація не повинна забувати про свої економічні інтереси. Фахівці у сфері управління персоналом повинні оцінити необхідність локальної реорганізації, що дозволить зменшити плинність кадрів, визначити можливі позитивні та негативні наслідки після її проведення.

Література

1. Чемерис А. Т. Організація діяльності служби зайнятості: Конспект лекцій. — К.: МАУП, 2003. — 120 с.
 2. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: ЦУЛ, 2007. — 248 с.
 3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http:// www.personal.net.ua](http://www.personal.net.ua)
- Стаття надійшла до редакції 2.06.2010 р.

УДК 331.45+331.108: 622.33

Ю. С. Залознова, канд. екон. наук, докторант,
Інститут економіки промисловості НАН України

УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто проблеми управління охороною праці в контексті розвитку персоналу вугільної галузі України. Визначено організаційно-управлінські, соціальні, економічні та нормативно-правові важелі підвищення ефективності управління охороною праці. Надано пропозиції з удосконалення системи стимулювання охорони праці на вугільних шахтах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Охорона праці, управління, персонал, вугільна шахта, стимулювання, нещасний випадок.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрены проблемы управления охраной труда в контексте развития персонала угольной отрасли Украины. Определено организационно управленческие, социальные, экономические и нормативно правовые рычаги повышения эффективности управления охраной труда. Предоставлены предложения из усовершенствования системы стимулирования охраны труда на угольных шахтах.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. охрана труда, управления, персонал, угольная шахта, стимулирование, несчастный случай.

The SUMMARY. In article problems of management by a labour safety in a context of development of the personnel of coal branch of Ukraine are considered. Organizational administrative, social, economic and is standard legal levers of increase of a management efficiency a labour safety are defined. Offers from improvement of system of stimulation of a labour safety on collieries are given.

KEYWORDS. A labour safety, managements, the staff, a colliery, stimulation, accident.