

ШЕПУТА

Микола Миколайович
geld@i.ua

УДК 005.96 (045)

ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ОЦІНКА
РІВНЯ НЕДООТРИМАННЯ
ДОХОДІВ

ТЕПЛІНСЬКИЙ

Геннадій Вікторович
gteplinsky@gmail.comPROBLEMS OF STAFF TURNOVER
AND EVALUATION OF THE
REVENUE SHORTFALL LEVELмагістрант, Національний
авіаційний університетк.е.н., доцент, Національний
авіаційний університет

У статті досліджено пріоритетні напрямки розвитку персоналу підприємства, визначено місце та роль ефективної політики розвитку персоналу у забезпеченні довгострокового успіху підприємства та його конкурентоспроможності. Проаналізовано недоліки існуючої системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств. Визначено, що висока плинність кадрів на підприємстві призводить до недоотримання доходів. Наведені напрямки оцінки витрат, пов'язаних з плинністю кадрів.

В статье исследованы приоритетные направления развития персонала предприятия, определено место и роль эффективной политики развития персонала в обеспечении долгосрочного успеха предприятия и его конкурентоспособности. Проанализированы недостатки существующей системы развития персонала отечественных предприятий. Определено, что высокая текучесть кадров на предприятии приводит к недополучению доходов. Приведены направления оценки затрат, связанных с текучестью кадров.

In the article the priority directions of personnel development of the enterprise were studied, the place and role of effective personnel development policy in ensuring long-term business success and competitiveness was determined. Disadvantages of the existing personnel development system of domestic enterprises were analysed. It was determined that a high turnover of personnel at the enterprise leads to a revenue shortfall. The directions of estimation of costs connected with staff turnover were given.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, плинність кадрів, доходи підприємства, конкурентоспроможність

Ключевые слова: управления человеческими ресурсами, текучесть кадров, доходы предприятия, конкурентоспособность

Keywords: human resources management, staff turnover, enterprise revenue, competitiveness

ВСТУП

Забезпечення конкурентоспроможності в умовах жорсткої конкуренції має надзвичайно важливе значення у розвитку сучасного підприємства. Ефективна політика розвитку персоналу будь-якого підприємства здатна подолати недоліки функціонування організації, підвищити ефективність функціонування підприємства, підвищити якість виконання робіт та вивести підприємство на потрібний рівень. Особливістю людських ресурсів є зростання їхньої цінності з часом при правильній та якісній реалізації політики розвитку персоналу. Правильна реалізація політики розвитку людських ресурсів може забезпечити збільшення вартості людського капіталу, що в декілька разів перевищить вартість балансових активів. Забезпечення розвитку інтелектуальних здібностей персоналу дозволить в довгостроковому аспекті отримувати стабільний дохід, а також допоможе організації вирішити ряд проблем з високою плинністю кадрів. Виходячи із досвіду зарубіжних фірм, можна відзначити, що інвестування коштів у нові засоби праці та устаткування не завжди призводить до покращення якості праці, проте вкладення коштів у людські ресурси у більшості випадків призводило до зростання доходів

підприємства.

МЕТА СТАТТІ – дослідити пріоритетні напрямки розвитку персоналу підприємства, визначити роль ефективної політики розвитку персоналу у забезпеченні довгострокового успіху підприємства та його конкурентоспроможності, проаналізувати існуючу систему розвитку персоналу вітчизняних підприємств, дослідити взаємозв'язок між високою плинністю кадрів на підприємстві та недоотриманням доходів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні відповідно до поставлених цілей використано методи структурно-логічного аналізу й узагальнення.

Різні аспекти проблеми стратегічного управління людськими ресурсами підприємства, пов'язаними з формуванням конкурентних переваг та досягнення цілей розвитку досліджували, зокрема: О.А. Грішнова, О.В. Дорош і С.Я. Шурпа [1], О.Я. Гукул [2], Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко та М.С. Татаревська [3], М.М. Новікова та Л.О. Мажник [4], І.Л. Петрова [5], В.А. Рувльєв, С.О. Гуткевич і Т.Л. Мостенська [6], С.І. Самігін та Л.Д. Столяренко [7], Дж. Браттон та Дж. Голд [8]. Акту-

альним питанням залишається проблема оцінки розміру недоотриманих доходів підприємства, пов'язаних із високою плинністю кадрів, а також забезпечення ефективності розвитку людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства..

РЕЗУЛЬТАТИ

В умовах формування досконаліших механізмів ринкової економіки пріоритетними напрямками розвитку персоналу підприємства є:

- створення спеціальних закладів, що зайняті у сфері надання освітніх послуг відповідно до актуальних бізнес-потреб;
- виявлення та проведення раціонального відбору кадрів відповідно до потреб організації та вимог робочого місця;
- залучення працівників, робота яких відповідає стратегічним цілям організації;
- проведення навчання персоналу відповідно до вимог організації, з метою вдосконалення трудових навичок, знань і компетенцій працівників;
- проведення оцінювання якості виконання завдань працівниками, з метою виявлення недоліків та визначення потреб перенавчання або підвищення кваліфікації [3; 4].

Якісне виконання персоналом своїх робочих обов'язків завжди було основою успішності функціонування будь-якого підприємства. Проте, постійний розвиток суспільних потреб та потреб організації вимагає постійного вдосконалення знань і практичних навичок персоналу, необхідних для створення належних умов функціонування підприємства, реалізації внутрішнього потенціалу кожного працівника та забезпечення стабільного розвитку організації у відповідності до потреб ринку [5]. Саме персонал будь-якої організації є найціннішим ресурсом та основою його функціонування і виживання в умовах жорсткої конкуренції. Тому політика розвитку організації повинна починатись саме із розвитку людських ресурсів, з метою розкриття всього потенціалу кожного працівника, як вагомого чинника розвитку підприємства та запоруки його успішності.

Ефективна політика розвитку персоналу дає можливість ефективно використовувати увесь спектр можливостей кожного працівника. Звільнення співробітника у разі невідповідності робочому місцю призводить до збільшення плинності кадрів, втрати часу на пошук заміни. Також робота, яка виконувалась таким працівником, розподіляється між його колегами, що збільшує рівень їх завантаженості та призводить до перевтомлення і зниження мотивації праці. Навчання персоналу дозволяє уникнути подібних ситуацій та налагодити робочий процес в колективі, підвищити якість виконання роботи, а також сприяти кар'єрному зростанню.

Зниження професійно-кваліфікаційного рівня співробітників є однією з основних причин погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що спричиняє несанкціоноване звільнення та відтік кадрів. З цієї причини виникають проблеми зі зменшенням прибутковості та ефективності функціонування представництва.

Рух персоналу пов'язаний з набором нових пра-

цівників, звільненням колишніх та переміщенням всередині організації. При дослідженні проблеми руху персоналу необхідно розпочинати з аналізу плинності кадрів. Зазвичай, під плинністю кадрів розуміють хаотичний рух персоналу, що приносить будь-якій організації певні додаткові витрати [8].

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, технології, комунікації та вимоги до управління тісно пов'язані з технологічним переоснащенням підприємств, що визначає вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Тому основною метою розвитку персоналу є підготовка конкурентоспроможних працівників, мотивованих на виконання поставлених задач, підвищення якості виконання роботи та зниження витрат організації.

У ході аналізу були виявлені численні недоліки існуючої системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств, зумовлені такими чинниками:

- неврахування зростаючих потреб та вимог ринкового середовища, що ставляться перед організацією щодо рівня професійного розвитку їхнього людського капіталу;
- недосконала система мотивації персоналу, що призводить до значного невдоволення організацією праці та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- суб'єктивне бачення керівництва основних мотиваційних чинників їхніх працівників, що не завжди відповідають дійсності;
- неврахування соціально-психологічних особливостей людини при реалізації політики розвитку персоналу;
- відсутність дієвої системи мотивації персоналу до впровадження політики розвитку людських ресурсів;
- відсутність тісного зв'язку між розвитком персоналу та наявною корпоративною культурою.

Розвиток людських ресурсів повинен бути спрямований на формування та використання усього наявного та можливого кадрового потенціалу, з метою вирішення більш складних завдань працівниками з меншими витратами часу та коштів, спричинених впливом факторів зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації.

Однією з головних причин неякісної політики розвитку персоналу є те, що підготовка персоналу потребує інвестування значних коштів та втрат часу, а керівництво, зазвичай, мало незацікавлене в розвитку свого людського капіталу. Важливо також зазначити, що відповідно до особливостей наявної корпоративної культури вітчизняних організацій, що багато років працюють на ринку, є нормальним не здійснювати комплексну політику розвитку персоналу. Проте, з соціально-психологічної точки зору дана тенденція провокує значне невдоволення роботою, високу плинність кадрів та втрати значних коштів на заміщення працівників. Висока плинність кадрів супроводжує небажання керівного складу здійснювати політику розвитку людських ресурсів, оскільки існує велика ймовірність звільнення працівника, що пройшов навчання, а разом з тим і втрати інвестованих коштів та переходу до підприємств-конкурентів. Таким чином,

підприємства не бажають ризикувати втратити цінний персонал та хочуть створювати нових конкурентів. Проте, це призводить до негативних наслідків, обумовлених низькою ефективністю роботи персоналу. Важливо розірвати це замкнене коло, що гальмує процес розвитку людських ресурсів, за допомогою проведення політики утримання працівників на підприємстві, створюючи усі належні умови для стабільного функціонування, налагоджуючи відповідну систему мотивації, що забезпечить відповідний рівень задоволення від процесу реалізації своїх робочих функцій.

Висока плинність кадрів будь-якого підприємства супроводжує проблеми, що виникають в процесі функціонування організації, а саме:

- відсутність працівників потрібної кваліфікації;
- зниження рівня роботи у період залучення нових працівників;
- втрату часу та коштів на підбір та залучення працівників потрібної професійної кваліфікації;
- втрати часу на адаптацію та низьку продуктивність праці новоприбулих працівників;
- адміністративні витрати, пов'язані з виключенням з платіжної відомості звільненого працівника та включення до неї нового;
- понаднормову оплату інших працівників, що виконують роботу особи, що звільнилась;
- упушену вигоду під час заміни працівників;
- погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
- підрив авторитету керівного складу підприємства;
- зниження загальної продуктивності праці, що впливає на зменшення рівня прибутковості організації.

Також, не менш важливою для вирішення проблемою є залучення нових працівників. Як відомо, новоприбулі працівники вносять частку своєї культури з інших підприємств, яка не завжди приживається, а навпаки може суперечити існуючій корпоративній культурі. Реакція штатних працівників на новий склад працівників не завжди є позитивною, оскільки не завжди відомо, що очікувати від незнайомої людини. Новим працівникам потрібний певний час на освоєння нового місця, адаптації до особливостей трудової діяльності, що тягне за собою значні відхилення від встановлених норм результативності праці в даній організації. Тому такі працівники часто переживають творчу кризу, що знижує мотивацію та спонукає їх до швидкого звільнення за власним бажанням. Нові працівники в організації можуть стикатися з рядом проблем, зокрема:

- несумісність з наявною організаційною культурою та культурою штатних працівників;
- відсутністю розуміння вимог, що ставляться перед працівником;
- невинуватими уявленнями про діяльність організації;
- незадоволенням стилем керівництва та відносинами з начальством;
- специфікою трудової діяльності, що суперечить

рівню підготовки працівника;

- невідповідністю очікувань щодо рівня мотивації праці;
- довгим часом адаптації до нових умов роботи та колективу.

Плинність кадрів на підприємстві є однією з основних проблем, що приносить організації значні втрати та недоотримання доходів. Таким чином, можна представити розрахунок величини економічного збитку від плинності кадрів за такими формулами:

$$1. \quad T_{\text{пр}} = B \times T \times \mathcal{C}_{\text{в}}, \quad (1)$$

де B – середньоденний результат праці однієї людини, тис. грн;

T – середня тривалість перерви, викликані плинністю, днів;

$\mathcal{C}_{\text{в}}$ – число вибулих працівників через плинність, чол.

2. Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у працівників перед звільненням:

$$\text{ЗПП} = B \times K_{\text{зпз}} \times \mathcal{C}_{\text{у}} \times \mathcal{C}_{\text{в}}, \quad (2)$$

де B – середньоденний результат праці однієї людини, тис. грн.;

$K_{\text{зпз}}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням;

$\mathcal{C}_{\text{у}}$ – число днів перед звільненням, коли спостерігається тенденція зниження продуктивності праці;

$\mathcal{C}_{\text{в}}$ – число вибулих працівників через плинність, чол.

3. Втрати, спричинені недостатнім рівнем продуктивності праці прийнятих працівників $N_{\text{пр}}$:

$$N_{\text{пр}} = B \times \mathcal{C}_{\text{п}} \times K_{\text{зпз}} \times \mathcal{C}_{\text{пт}}, \quad (3)$$

де B – середньоденний результат праці однієї людини, тис. грн.;

$\mathcal{C}_{\text{п}}$ – число днів після прийняття працівників, коли спостерігається низька продуктивність праці;

$K_{\text{зпз}}$ – коефіцієнт зниження продуктивності праці після прийняття нових працівників;

$\mathcal{C}_{\text{пт}}$ – число прийнятих працівників, чол. [7].

У результаті оцінки визначається розмір недостатнього доходу підприємством та доцільність інвестування у розвиток людських ресурсів.

Серед недоліків у розвитку персоналу вітчизняних підприємств можна відзначити такі:

- неврахування соціально-психологічних аспектів при виборі напрямку професійної діяльності у сфері управління людськими ресурсами та організаційної діяльності окремих працівників;
- неврахування соціально-психологічної типології при реалізації системи мотивації і спонукання до праці;
- неврахування та ігнорування вирішення застарілих проблем, пов'язаних із управлінням розвитком персоналу та системою мотивації;
- відсутність в підвищенні ефективності мотиваційних механізмів різних категорій персоналу;
- недосконале забезпечення комплексності використання різних методів управління.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу є запорукою ефективного функціонування будь-якої організації на шляху досяг-

нення її довгострокових цілей. Навчання персоналу повинно сприяти розвитку організації, забезпечуючи його стійкими конкурентними перевагами, що дозволяють випереджати конкурентів та виживати в жорстких умовах ринкового середовища. Політика розвитку людських ресурсів вітчизняних підприємств повинна бути спрямована на вирішення завдань соціального характеру, цілями яких є досягнення загальної економічної мети.

Список використаних джерел

1. Грішнова О.А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці [монографія] / О.А. Грішнова, О.В. Дорош, С.Я. Шурпа. – К.: КНЕУ, 2015. – 222 с.
2. Гугул О.Я. Теоретичні основи управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 194-198.
3. Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська; за заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
4. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник. – Х.: Вид-во ХНАМГ, 2012. – 215 с.
5. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. / І.Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
6. Рудьєв В.А. Управління персоналом: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2012. – 310 с.
7. Самьгин С.И. Менеджмент персонала: учебн. пособ. / С.И. Самьгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014. – 480 с.
8. Bratton J. Human Resource Management / J. Bratton, J. Gold. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. – 672 p.