

різних підрозділів. Участь у цьому колективі розцінюється як основне навантаження на кожного фахівця. При цьому з працівника знімаються найважливіші функції за місцем його головної діяльності. Разом із тим він не втрачає зв'язок зі своїм підрозділом. Усі члени робочої групи беруть живу участь у створенні нової служби, допомагають підбирати працівників, консультують, розробляють концепцію діяльності тощо, тобто діють як окремий підрозділ. На цій основі формується ядро команди, виявляється її лідер, виробляється стратегія діяльності.

Література

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебник, 5-е изд. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
2. Дэйв Ульрих Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации = Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.
3. Неларин Корнелиус. HR – менеджмент. – Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 520.

М.О. РОМАНЕНКО,
асистент, Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського

Використання методу Ван Вестендорпа для оцінювання ризику плинності кадрів

У статті досліджено ризик плинності кадрів, здійснено оцінювання ризику плинності кадрів з використанням методу поєднувального аналізу (Ван Вестендорпа), сформовано шкалу оцінювання ризику плинності кадрів, спричиненого матеріальним стимулюванням.

В статье исследован риск текучести кадров, осуществлена оценка риска текучести кадров с использованием метода соединительного анализа (Ван Вестендорпа), сформирована шкала оценки риска текучести кадров, вызванного материальным стимулированием.

The paper investigates the risk of staff turnover, by evaluating the risk of staff turnover on topic coupling analysis (Van Vestendorp), formed the scale of risk assessment staff turnover, caused by material incentives.

Постановка проблеми. Одним із домінуючих ризиків діяльності персоналу підприємства є ризик плинності кадрів. Ризик плинності кадрів може мати позитивні та негативні наслідки. До позитивних наслідків слід віднести: працівників з новими ідеями, підвищення ефективності діяльності працівників, зниження рівня конфліктності, зниження витрат на утримання персоналу тощо. Однак також можуть виникати і негативні наслідки від появи ризику плинності кадрів: вартість прямого заміщення, зменшення продуктивності праці через вакансії, низька продуктивність колег через змушений перерозподіл обов'язків, низька продуктивність праці нових працівників тощо.

Виокремлення позитивних та негативних наслідків ризику плинності кадрів свідчить про те, що рівнем цього ризику доцільно управляти, що дасть змогу максимально використати потенціал працівників та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми ризик-менеджменту підприємства в контексті управління персоналом перебували в центрі уваги провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Ці питання досліджували такі вітчизняні науковці, як П. Верченко, В. Вітлінський, О. Кузьмін, О. Мороз, Н. Подольчак, М. Римар, О. Устенко, Н. Чухрай, О. Ястремський. Серед зарубіжних вчених проблеми управління ризиками діяльності персоналу досліджували: А. Альгін, Д. Бачкаї, Д. Гессен, О. Моргенштерн, Ф. Найт, Дж. Нейман, та інші.

Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць щодо управління ризиками підприємства, кількісне аналізування ризиків плинності кадрів та формування адекватних заходів уникнення або зниження рівня ризиків діяльності персоналу є недостатньо дослідженими, а результати наявних досліджень не завжди успішно реалізуються на практиці.

Враховуючи вищезазначене, комплексне дослідження питання управління ризиками діяльності персоналу підприємства як чинника стабільного розвитку підприємства є об'єктивним та актуальним.

Мета статті. Вперше розробити метод кількісного оцінювання ризиків плинності кадрів та сформувати певну шкалу рівня цього ризику у діяльності підприємства.

Метод оцінювання ризику плинності кадрів машинобудівного підприємства сформуємо на основі поєднувального аналізу та вибіркового анкетування. Як зазначають іноземні та вітчизняні практики, поєднувальний аналіз (conjoint analysis) – це спеціальна технологія збору та аналізу даних, що використовується, як правило, в маркетингових дослідженнях. За допомогою поєднувального аналізу маркетингологи визначають найкращу конфігурацію нових або вже існуючих продуктів (або послуг). Найважливішою метою поєднувального аналізу є вимірювання рівня корисності, переваги для споживача одного з конкуруючих продуктів (послуг) в умовах припущення про комплексність оцінювання всіх атрибутів та характеристик, що становлять продукт. Назва «поєднувальний» (conjoint) походить від слів consider jointly – «розглядати спільно, поєднувати спільний розгляд» [1].

Водночас експерти ринку наголошують на тому, що у Росії та в Україні поєднувальний аналіз практично не застосовується, ймовірно, через відсутність відповідних фахівців [2].

У результаті застосування поєднувального аналізу виникають певні переваги та недоліки порівняно із застосуванням інших економіко-статистичних методів. До основних переваг прикладного використання поєднувального аналізу слід віднести: аналізує об'єкт дослідження в полікритеріальному просторі, не деформуючи його і тим самим підвищує адекватність отриманих результатів дослідження; максимально знижує ймовірність похибки внаслідок суб'єктивності оцінювання об'єкту дослідження респондентами через формування профілів оцінювання об'єкту; наводить чіткий механізм трансформації якісних характеристик в кількісні і навпаки;

До недоліків поєднувального аналізу в порівнянні з іншими методами збирання та аналізування інформації, можна віднести наступне: вимога, як правило, прямого контакту інтерв'юера і респондента (face-to-face); збільшення тривалості інтерв'ю, оскільки респондент повинен витратити певний час на вибір профілів; складність проведення експериментів з великою кількістю атрибутів або великим набором значень (рівнів) атрибутів.

Більшість різних модифікацій методу поєднувального аналізу з'явилася на світ саме з метою вирішення цих трьох проблем. Одним із модифікованих методів є метод Ван Вестендорпа.

За оцінками науковців та аналітиків, цей метод має низку переваг порівняно з іншими методами оцінювання ймовірнісних явищ з точки зору його результативності, якості отриманих результатів, затрат часу та ресурсів [3, с. 13–15]. Його використання дає змогу визначати не лише оптимальний рівень мотивованості працівника з точки зору персоналу підприємства, але й встановити ліміти максимального та мінімального рівнів ризику плинності кадрів, в межах яких доцільно змінювати рівень вмотивованості працівника корегуючи різні стимули.

Виклад основного матеріалу. Визначення рівня ризику плинності кадрів згідно з методом Ван Вестендорпа проводиться за результатами анкетування персоналу підприємства. При цьому перед початком анкетування доцільно встановити, чи ознайомлені респонденти із особливостями процесу стимулювання у різних підрозділах та на рівнях управління підприємством, наявним рівнем плинності кадрів

у діяльності підприємства, наявним рівнем стимулювання працівників на інших підприємствах тощо.

Для виявлення того, чи ознайомлені респонденти з темою анкетного дослідження, можна скористатися фільтруючими запитаннями. У випадку недостатньої поінформованості респондентів щодо об'єкту опитування, інтерв'юер повинен об'єктивно їх повідомити про особливості стимулювання в діяльності інших підприємств [4, с. 376].

Крім того, слід провести вибіркове анкетування працівників суб'єкта дослідження, яке матиме низку переваг перед суцільним, оскільки потребуватиме менших трудовитрат і витрат часу, зменшить кількість помилок суб'єктивного характеру через помилки суцільного опитування тощо. Однак провести і сформувати репрезентативну вибірку досить важко у даній ситуації через низку причин.

Рівень плинності працівників різних підрозділів та працівників (керівників і виконавців) може різнитися. Тому формувати вибірку з генеральної сукупності шляхом простого випадкового відбору (методом генератора випадкових чисел), систематичним або ж механічним та серійним відборами недоцільно, оскільки важко отримати надійну похибку при оцінюванні репрезентативності вибірки і такі способи неефективні для цілей анкетування. Адже оцінювання анкет повинно враховувати рівень вмотивованості респондентів.

Найоптимальнішим з точки зору організації та технічного забезпечення є опитування цілих підрозділів, де у вибірковій сукупності є як керівники, так і виконавці. Розглядатимемо одну групу підрозділів діяльності будь-якого машинобудівного підприємства – постачання.

У свою чергу, опитавши працівників шляхом випадкового відбору з кожного підрозділу відповідних машинобудівних підприємств (ЗАТ «Автоавантажувач», ЗТТ «Електрон», ВАТ «Іскра»), слід встановити, який середній відсоток виконавців та керівників становить опитана вибіrkова сукупність. На основі отриманих даних визначається середня (стандартна) та відносні похибки відібраних сукупностей, тобто відхилення структури працівників відібраних підрозділів від загальної структури машинобудівного підприємства (табл. 1).

Розраховані значення показників дають змогу стверджувати, що вибірка є придатною для виконання опитування.

Метод оцінювання ризику плинності кадрів розроблено на основі дослідження обсягу грошових виплат працівникам і рівня відтоку кадрів з підприємства. Метод базується на та-

Таблиця 1. Розрахунок даних для оцінювання структури вибірки

Показник	Умовні позначення	Керівники	Виконавці
Частка керівників та виконавців у вибірці	W	0,351612903	0,648387097
Загальна дисперсія	y^2	0,247658689	0,247658689
Середня з внутрішньо-групових дисперсій	y^2	0,204503299	0,208229118
Міжсерійна дисперсія	y^2_M	0,04315539	0,039429571
Стандартна похибка частки	M_x	0,080136964	0,07659958
Гранична похибка частки (з ймовірністю 0,950)	D_W	0,15706845	0,150135177

Примітка: розраховано автором самостійно.

ких засадничих припущеннях: 1) основною потребою працівника є матеріальна, інші види потреб в тому числі соціальні, психологічні, тощо можуть компенсуватися збільшеними матеріальними винагородами; 2) низький рівень матеріальної компенсації призводить до зростання відтоку працівників, а отже і плинності кадрів; 3) ризик плинності кадрів та інші види ризиків діяльності персоналу (невиконання роботи, низька продуктивність праці тощо) окрім рівня матеріального стимулювання, спричинений іншими зовнішніми чинниками (співвідношенням попиту і пропозиції робочої сили, інформаційною асиметричністю тощо).

Вхідними даними для встановлення оптимальної, мінімальної та максимальної точок грошової компенсації та розподілів ризику плинності кадрів стали результати відповідей респондентів на питання, що вимагали від них зазначення такої грошової компенсації, яка би була настільки низькою, що вони звільнилися та почали пошук іншого місця роботи; настільки високою, що не відображатиме реальний вклад працівника в діяльність підприємства; максимально низькою, однак за якої вони залишатимуться працювати на підприємстві; оптимальною для того, щоб вважати власну роботу гідно оплаченою.

Встановлення оптимальної, мінімальної та максимальної грошової компенсації та відповідних рівнів ризику плинності кадрів було проведено для відділу постачання промислових підприємств.

Результати опитування респондентів дозволили сформулювати шість таких розподілів: А – дуже низька, Б – дуже висока, В – адекватна, Ва – не адекватна (додатковий розподіл до В), Г – низька, Га – не низька (додатковий розподіл до Г) матеріальна винагорода працівників підприємств.

Фактично визначення рівня ризику плинності кадрів, спричиненого неадекватною матеріальною винагородою базується на пошуку розподілів. При цьому, як свідчать от-

римані результати, відсутні нормальні розподіли відповідей респондентів, однак і істотні хвости також відсутні, що підтверджує достатньо високий рівень вірогідності отриманих даних (табл. 2).

Це доводить те, що в економіці практично відсутній нормальний розподіл особливо у чинниках пов'язаних із виникненням економічних ризиків та самих видах ризиків діяльності підприємств (рис. 1).

По осі Х було відкладено обсяги матеріальної винагороди працівників підприємства, по осі Y – відсоток респондентів. Точка перетину кривих «адекватна» та «не низька» є точкою байдужості (B_d), кривих «дуже висока» і «дуже низька» – точка оптимального рівня винагороди та рівня ризику плинності кадрів (O_p), кривих «дуже висока» і «низька» – точка гранично-максимального обсягу матеріальної винагороди (Γ_{max}), кривих «дуже низька» і «не адекватна» – точка гранично-мінімального обсягу матеріальної винагороди (Γ_{min}).

Точка оптимального обсягу матеріальної винагороди показує той рівень винагороди, при якому існує оптимальне співвідношення обсягу винагороди та ризику плинності кадрів, при інших рівних умовах. Ця точка може змінюватися, враховуючи цілі та стратегію підприємства, соціально-психологічний клімат роботи, рівень конфліктності в колективах, корпоративну культуру та цінності, а також інші соціально-психологічні стимули, які використовують на підприємстві. Однак, як показують дослідження матеріальна винагорода є основним чинником, що впливає на рівень вмотивованості працівника, а отже і на рівень ризику плинності кадрів.

Точки гранично-мінімального та гранично-максимального рівнів матеріальної допомоги показують межі, в яких доцільно змінювати обсяги матеріального стимулювання, що не спричинить катастрофічного рівня ризику плинності кадрів за різних ринкових умов.

Таблиця 2. Відповіді працівників відділів постачання досліджуваних підприємств

Розподіл А (грн.)	Респонденти		Розподіл Б (грн.)	Респонденти		Розподіл В (грн.)	Респонденти		Розподіл Ва (грн.)	Респонденти		Розподіл Г (грн.)	Респонденти		Розподіл Га (грн.)	Респонденти	
	%	ос.		%	ос.		%	ос.		%	ос.		%	ос.		%	ос.
2200	0	0	6000	100	25	3200	100	25	3200	0	0	4700	100	25	5700	0	0
2100	4	1	5700	96	24	3000	96	4700	3000	4	1	4400	96	24	5400	4	1
2000	12	3	5400	88	22	2200	92	4400	2200	8	2	4100	92	23	5100	8	2
1900	20	5	5100	72	18	2100	84	4100	2100	16	4	3800	88	22	4800	12	3
1800	24	6	4800	64	16	2000	76	3800	2000	24	6	3500	84	21	4500	16	4
1700	36	9	4500	48	12	1900	68	3500	1900	32	8	3200	76	19	4200	24	6
1600	52	13	4200	44	11	1800	60	3200	1800	40	10	2900	68	17	3900	32	8
1500	64	16	3900	28	7	1700	48	2900	1700	52	13	2600	60	15	3600	40	10
1400	68	17	3600	24	6	1600	36	2600	1600	64	16	2300	48	12	3300	52	13
1300	72	18	3300	20	5	1500	32	2300	1500	68	17	2000	40	10	3000	60	15
1200	76	19	3000	16	4	1400	28	2000	1400	72	18	1700	36	9	2700	64	16
1100	84	21	2700	12	3	1300	24	1700	1300	76	19	1400	32	8	2400	68	17
1000	92	23	2400	8	2	1200	16	1400	1200	84	21	1300	24	6	2100	76	19
900	96	24	2100	4	1	1100	12	1300	1100	88	22	1200	12	3	1800	88	22
800	96	24	1800	4	1	1000	8	1200	1000	92	23	1100	8	2	1500	92	23
700	100	25	1500	0	0	900	0	1100	900	100	25	900	0	0	1200	100	25



Рисунок 1. Оцінювання ризику плинності кадрів відділів постачання, спричиненого неадекватною матеріальною винагородою

Примітка: розроблено на основі використання поєднувального аналізу.

На основі аналізу значень знайдених розподілів та точок їх перетину можна дійти таких висновків:

1. Формування розподілів з опитування працівників відділів постачання промислових підприємств дали змогу визначити значення реперних точок, які показують взаємозв'язок з матеріальною винагородою та плинністю кадрів на підприємстві: B_d – 1800 грн. та 40% плинності; O_p – 2100 грн. та 4% плинності; Γ_{min} – 1000 грн. та 92% плинності; Γ_{max} – 3600 грн. та 30% плинності.

2. Результати опитування показують, що оптимальним рівнем заробітної плати для працівників відділу постачання аналізованих промислових підприємств є 2100 грн., порівняно із існуючою на сьогодні середньої заробітної плати в розмірі 1900 грн., а в деяких підприємствах 1650 грн. Тому з метою зниження рівня плинності кадрів (на сьогоднішній день в середньому за рік він становить 8–12%) доцільно підвищити рівень матеріального стимулювання працівників підприємств.

3. Для підвищення адекватності результатів рівня ризику плинності кадрів в практичній діяльності підприємств слід розділити керівників та виконавців.

Отже, шкала ризику плинності кадрів відділів постачання промислових підприємств матиме вигляд (табл. 3).

Із отриманих результатів дослідження залежності матеріального стимулювання та рівня ризику плинності кадрів доводимо висновку, що ризик плинності кадрів має хвилеподібну, циклічну форму. Тобто при зміні рівня матеріального стимулювання він буде також змінюватиме траєкторію у вигляді синусоїди або косинусоїди. При цьому будуть змінюватись домінуючі причини творення ризику плинності кадрів. Від точки Γ_{min} до O_p – рівень ризику поступово падає, а у творенні ризику домінує суб'єктивний фактор. Остаточне рішення про зміну місця праці приймає працівник, що і зумовлює виникнення плинності кадрів. А від точки O_p до Γ_{max} зростає рівень ризику плинності кадрів, оскільки заробітна плата на підприємствах перевищує рівень ринкової заробітної плати за схожими посадами на підприємствах-конкурентах. Тому на другому відрізку домінуватиме об'єктивна причина виникнення ризику плинності кадрів (остаточне рішення про заміну працівників прийматиме роботодавець) (рис. 2).

Важливо зазначити, що при домінуванні суб'єктивних причин виникнення ризиків плинності кадрів основні негативні результати несуть підприємства. Домінування об'єктивних причин виникнення ризику плинності кадрів завдає шкоди насамперед працівникам, оскільки їхнє місце може посісти більш кваліфікований фахівець. Однак, якщо ризик

Таблиця 3. Шкала оцінювання ризику плинності кадрів, спричиненого матеріальним стимулюванням

Обсяг матеріальної винагороди, грн.	Шкала ризику плинності кадрів	Коротка характеристика ризику
1	2	3
Від 0 до 1000	Від 100 до 92%	Ризик плинності кадрів сягне критичного рівня, усі кваліфіковані працівники відділу постачання звільняться з підприємства, оскільки матеріальна винагорода не відповідатиме їхнім потребам
Від 1001 до 1800	Від 91,99 до 40%	За високого рівня ризику більшість працівників шукатимуть інше місце праці. При досягненні точки байдужості працівники зважатимуть на інші зовнішні та внутрішні чинники
Від 1801 до 2100	Від 39,99 до 4%	Плинність кадрів суттєво скоротиться, особливо при наближенні до оптимального рівня заробітної плати
Від 2101 до 3600	Від 4,01 до 30%	Плинність кадрів знову зростатиме, однак домінуватиме не суб'єктивна, а об'єктивна причина зростання рівня ризику
Від 3601 до + ∞	30,01 до 100%	Ризик плинності кадрів зростатиме через об'єктивну причину виникнення цього виду ризику діяльності підприємства

Примітка: розроблено автором самостійно.

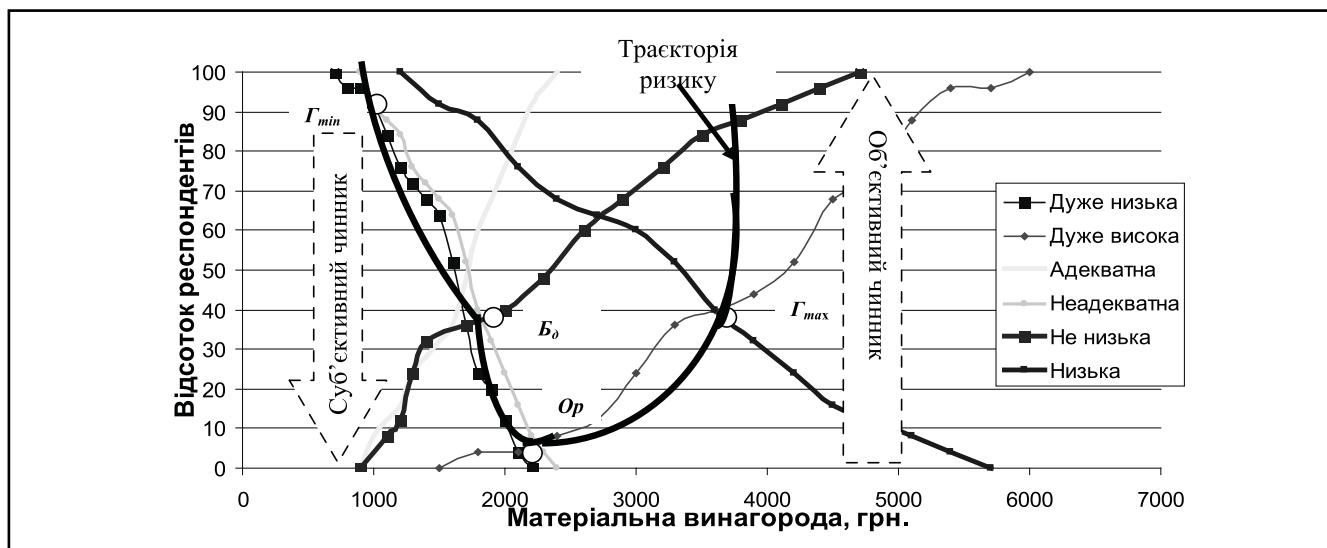


Рисунок 2. Траєкторія ризику плинності кадрів із виокремленням домінуючих чинників його творення

Примітка: розроблено на основі використання поєднувального аналізу.

плинності кадрів, зумовлений об'єктивними чинниками, надто високий, це може завдати шкоди діяльності підприємства. Оскільки нові працівники повинні вивчати особливості виробничо-господарської діяльності підприємства, існуючу корпоративну культуру, встановлювати формальні та неформальні зв'язки із іншими працівниками тощо, що потребуватиме витрачання додаткових ресурсів та виникнення інших видів економічних ризиків діяльності підприємства.

Висновки

Вперше вдалося розробити метод оцінювання рівня ризику плинності кадрів за допомогою розподілів на основі експертних оцінок та оброблення їх методом Ван Вестендорпа та довести, що він є циклічним, має хвилеподібну форму із домінуванням на різних етапах розвитку суб'єктивних та об'єктивних ризикоутворюючих чинників. Рівень цього ризику залежить насамперед від обсягу матеріальної винагороди працівників: при зміні рівня матеріального стимулювання також змінюватиметься траєкторія ризиків у вигляді синусоїди

або косинусоїди. Зниження рівня ризику плинності кадрів за допомогою збільшення матеріального стимулювання можливе лише до певної визначеної у цьому дослідженні точки – оптимального рівня матеріальної винагороди.

Перспективи подальших розвідок будуть направлені на удосконалення та застосування методів управління персоналом в системі управління ризиками діяльності персоналу.

Література

1. Применение метода совместного анализа: [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.gfk.ru/Go/View?id=217
2. <http://www.megapoliss.ru/marketing/20081201085321/20081201093111.html>
3. Черенков А. Обзор методов исследования цены (Pricing research) / А. Черенков, Т. Левина // Практический маркетинг. – №1. – 1999. – С. 12–18.
4. Малхорта Н.К. Маркетинговые исследования / Н.К. Малхорта. – Практическое руководство, 3-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

О.М. СЕРГІЄНКО,
к.е.н., докторант, НДЕІ

Заробітна плата: еволюція поглядів та система формування

Стаття присвячена дослідженню еволюції поглядів вчених-економістів на концептуальні положення теорії заробітної плати, розглянуті їхні недоліки та переваги. Обґрунтована необхідність і доцільність використання окремих класичних підходів до оцінки рівня заробітної плати в сучасних умовах. Запропоновано авторський підхід до визначення економічної категорії «заробітна плата» в умовах ринкової економіки.

Статья посвящена исследованию эволюции взглядов ученых-экономистов на концептуальные положения теории заработной платы, рассмотрены их недостатки и преимущества. Обоснована необходимость и целесообразность использования отдельных классических подходов оценки уровня заработной платы в современных условиях. Предложен авторский подход к определению экономической категории «заработная плата» в рыночных условиях.