

УДК 331.108

Ж. М. Балабанюк,  
докторант кафедри управління персоналом  
Міжрегіональної Академії управління персоналом м. Київ

## АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Анотація:** У статті розглянуті існуючі підходи оцінки руху персоналу організації та показники запропоновані вітчизняними авторами. Які проаналізовані у відповідності до видів руху персоналу та розподілені на три групи: показники оцінки процесів зовнішнього руху, процесів внутрішнього руху та загальні. Запропоновані нові коефіцієнти які доповнюють та розширюють існуючі. Зроблені висновки стосовно подальших теоретичних напрямків дослідження даного питання та практичних розробок для реалізації в практиці управління.

**Ключові слова:** види руху персоналу: внутрішній та зовнішній рух персоналу, процеси руху персоналу, коефіцієнти та показники оцінки, групи показників, аналіз показників, управління рухом персоналу, фінансові та соціальні втрати.

**Annotation:** The article analysis considers existing approaches for assessing the movement of personnel organization and indicators offered by domestic authors. Which are analyzed in accordance with the views of the movement of personnel and divided into three groups: indicators evaluation processes of the external, internal movement and general. Proposed new coefficients that will complement and expand existing ones. The conclusions for future directions theoretical study the issue and practical developments for the implementation of management practices.

**Keywords:** types of movement of personnel: internal and external movement of personnel, processes of movement of personnel, the coefficients and parameters of assessment, groups indicators, indicators analysis, management of the movement of personnel, financial and social costs.

**Вступ.** Управління персоналом організації пов'язано з його неперіривним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації вцілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху. Які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно являються важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень пов'язаних з рухом персоналу для побудови, корегування, поліпшення політики управління персоналом організації. Являючись дзеркалом, що відображає стан системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією вцілому. Процеси руху персоналу в сучасних організаціях рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку організації виходячи з існуючих та прогнозованих потреб організації. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу. Однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань які описують систему та процеси руху персоналу. А також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінки руху персоналу. Враховуючи дані тенденції розвитку науки управління персоналом та підходи до розуміння її системи, функцій, технологій, механізмів реалізації та інструментарію. В контексті дослідження управління рухом персоналу організації, зростає актуальність питання аналізу існуючих показників руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення.

**Мета статті.** Розглянути існуючі підходи та показники руху персоналу організації запропоновані вітчизняними авторами, переосмислити та проаналізувати їх в контексті розвитку сучасної наукової думки. На основі проведеного дослідження: аналізу теоретичних джерел, розробок практиків управління, поглядів експертів та власного досвіду, викласти власний підхід до розуміння даного питання і розробити пропозиції по доповненню вже існуючих показників новими.

**Результати.** Для початку розглянемо існуючі підходи до класифікації руху персоналу організації та її показники. У вітчизняній економічній літературі показники руху персоналу розглядають низка авторів: Балабанова Л.В. та Сардак О.В., Веснін В.Р., Гетьман О.О. та Шаповал В.М., Хміль Ф.І.

Зокрема, Балабанова Л.В. та Сардак О.В., виділяючи наступні показники:

**Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ( $K_n$ )** =  $Ч_n / Ч_{сер}$ , відношення кількості прийнятих працівників в організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ( $K_z$ )** =  $Ч_z / Ч_{сер}$ , відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт загального обороту кадрів ( $K_{z,o}$ )** =  $(Ч_n + Ч_z) / Ч_{сер}$  або

$(K_{z,o}) = (K_n) + (K_z)$ , відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{п,к}$ )** =  $(Ч_z - Ч_{п,з}) / Ч_{сер}$ , відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом немене звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ( $K_{п,з}$ )** =  $К_n / K_z$ , відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт стабільності кадрів ( $K_c$ )** =  $Ч_1 / Ч_{сер}$ , відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [1, с. 336-337].

Веснін В.Р., окрім коефіцієнта обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяє наступні:

**Коефіцієнт постійності кадрового складу ( $K_{п,к,с}$ )** =  $Ч_3 / Ч_{сер}$ , співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів ( $K_{i,п,к}$ )** =  $Ч_{ст-і-г} \cdot Ч_{ст-і-г,в,ч}$  співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

**Коефіцієнт закріпленості ( $K_{з.к}$ )** =  $\frac{Ч_{н.с}}{Ч_{сер}}$  співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [2, с. 23].

Гетьман О.О. та Шаповал В.М. до вже існуючих показників вводять наступні:

**Коефіцієнт дисципліни ( $K_d$ )** =  $\frac{K_n}{Ч_{в.т-з}}$  співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період [4, с. 136-137].

На мою думку, говорячи про коефіцієнт дисципліни доцільніше співставляти, наприклад, кількість порушень дисципліни до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. А даний показник відображає кількість простоїв, тобто людино-годин не вироблених по відношенню до загальної кількості людино-годин. Та з рухом персоналу пов'язаний опосередковано, а не безпосередньому.

**Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт ( $K_{кв}$ )** =  $\frac{Стр_{м.р}}{Стр_{в.р}}$  співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

**Коефіцієнт структури персоналу організації ( $K_{с.п.о}$ )** =  $\frac{Ч_{с.з}}{Ч_{сер}}$  співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [4, с. 136-137]. На мій погляд відносити коефіцієнти відповідності кваліфікації та коефіцієнт структури персоналу організації до показників руху персоналу не доцільно. Оскільки, вони відображають ефективність, правильність планування потреби в персоналі та комплектації штату, являючись загальними показниками оцінки управління персоналом, та опосередковано впливають на рух персоналу. Перший коефіцієнт варто використовувати при аудиті персоналу, відповідності рівня виконуваних завдань рівню кваліфікації персоналу організації, а другий для оцінки та аналізу структури персоналу.

Хміль Ф.І. до вище вказаних показників додає наступні:

**Коефіцієнт загальної трудової мобільності ( $K_{з.т.м}$ )** =  $\frac{Ч_{в.з} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п}}{Ч_{сер}}$  співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт адаптації ( $K_{ад}$ )** =  $Ч_n - Ч_p$  різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період [5, с. 349-350]. Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаю, що використовувати при розрахунках показник чисельності всіх звільнених за відповідний період не коректно, у співвідношенні до прийнятих за відповідний період. Оскільки, поміж числа звільнених є не тільки ті працівники, що були прийняті за відповідний період, а і працівники які звільнені з різних причин, та термін їх роботи в організації різний. Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаю правильним є використання співвідношення чисельності звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, тоді буде змога побачити кількість/відсоток, працівників, що не пройшли адаптацію, або були звільнені наприклад в перший рік роботи. При цьому говорячи про показник адаптації, для більш наглядного аналізу, на мою думку краще його оцінювати декількома показниками, оскільки, процес адаптації (до посади, колективу, організації, керівника) в середньому триває до 2 років. Які будуть повністю охоплювати процес адаптації персоналу організації. Дані показники пропонуються автором в пропозиціях по доповненню існуючих.

**Коефіцієнт внутрішньої мобільності ( $K_{в.м}$ )** =  $\frac{Ч_{з.р.м}}{Ст_p}$  співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

**Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності ( $K_{м.р.м}$ )** =  $\frac{Ч_{м.р.м}}{Ч_{з.р.м}}$  співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період [5, с. 349-350]. Вважаю, більш доцільно оцінювати мобільність відносно посад, а не робочих місць. Оскільки, наприклад на сьогоднішній день все більшої популярності набуває мобільне робоче місце/домашній офіс, коли працівник може працювати в будь-якому місці планети, використовуючи для роботи портативний комп'ютер який підключений до інтернету, в режимі реального часу отримувати, пересилати необхідну інформацію чи документи, використовуючи онлайн-конференції для проведення зустрічей, переговорів. Зрідка відвідувати організацію в якій працює, тільки при необхідності, при цьому взагалі не маючи робочого місця в даній організації.

Враховуючи те, що при висвітленні показників запропонованих вітчизняними дослідниками, мали місце коментарі автора, в процесі викладення матеріалу. Варто зазначити, що **показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу відображати та оцінювати їх.** Наступним кроком доцільно розглянути, класифікацію видів зовнішнього та внутрішнього руху персоналу запропоновану автором.

Під **зовнішнім рухом персоналу організації** ми розуміємо, всі переміщення пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

**Залучення персоналу:**

*На постійній основі:*

- прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим прийняттям в штат;

*На тимчасовій основі:*

- робота по строковій угоді;
- прийом на стажування, проходження практики;
- аутсорсинг персоналу;
- лізинг персоналу.

**Вивільнення персоналу:**

*Тимчасове вивільнення персоналу* (зі збереженням робочого місця):

- виконання адміністративних обов'язків (у період виборів);
- направлення на навчання;
- призов на військову службу;
- декретна відпустка;
- довгострокові відрядження (від 6 місяців);

*Вихід за межі організації:*

- звільнення з організації (в т.ч. скорочення);
- аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію);
- аутстафінг (виведення зі штату працівника);
- вихід на пенсію;
- смерть працівника.

**Внутрішній рух персоналу організації** – це всі переміщення персоналу в межах однієї організації, всіх її структурних чи територіальних одиниць. До внутрішнього руху персоналу відносяться:

- прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;
- переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;
- навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація ( з відривом та без відрива від виробництва/на робочому місці);
- надання відпусток (щорічна основна, додаткова);
- короткострокові відрядження (до 6 місяців);
- висунення до кадрового резерву;
- абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний).

Для більш наглядного відображення існуючих показників, які саме вони оцінюють процеси руху персоналу, пропонується згрупувати їх по видам руху персоналу (див. Табл.1). Показники які на думку автора не відносяться до даної групи, із існуючих в таблиці не відображені (**Коефіцієнт дисципліни, Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт, Коефіцієнт структури персоналу організації, Коефіцієнт адаптації, Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності**).

**Таблиця 1. Існуючі показники та види руху персоналу**

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації
<p><i>Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття</i></p> <p><i>Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення</i></p> <p><i>Коефіцієнт загального обороту кадрів</i></p>	<p><i>Коефіцієнт стабільності кадрів</i></p> <p><i>Коефіцієнт постійності кадрового складу</i></p> <p><i>Коефіцієнт внутрішньої мобільності</i></p>

<p><i>Коефіцієнт плинності кадрів</i>  <i>Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників</i>  <i>Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів</i>  <i>Коефіцієнт закріпленості</i>  <i>Коефіцієнт загальної трудової мобільності</i></p>	
---	--

Як видно з даної таблиці, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється **коефіцієнтом плинності персоналу** [6, с. 7], який являється індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неменше звільнених) до середньооблікової чисельності працівників. Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком не ефективного управління внутрішнім рухом як раз і є збільшення динаміки зовнішнього руху - зростання плинності персоналу. Саме тому, оцінка внутрішнього руху та управління ним є не менш важливим, а навпаки, має бути базовою складовою управління персоналом. Управління внутрішнім рухом персоналу, це - по-перше, один з найкращих способів нагороди через рух та розвиток в середині організації для талановитого персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. Можливість запропонувати їм більш складні та цікаві завдання, що одночасно стимулює їх вплив на різні аспекти діяльності організації, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню нових вершин. Можливість реалізувати свої прагнення та бути корисним в межах розвитку та відповідно до росту організації. Та можливість працівника самому впливати на розвиток своєї професійної кар'єри, завдяки стимулюванню його росту в межах організації. По-друге, являється інструментом утримання в організації кращих та талановитих працівників, пропонує можливість зростання для співробітників і розширення можливостей для навчання. Сприяючи зростанню почуття причетності та участі в житті організації. По-третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на розвиток різних функцій організації, що сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації. І як наслідок збільшується лояльність та залученість персоналу та зменшується його плинність [8]. Аналізуючи процеси внутрішнього руху персоналу доцільно аналізувати також, процес входження персоналу в організацію (кількість персоналу, який пройшов випробувальний термін), адаптацію персоналу (кількість працівників, які пройшли адаптацію (працюють в організації до 2 років), а також внутрішньоорганізаційний рух в межах однієї організації: міжпрофесійний рух (зміна професії); кваліфікаційний рух (зміна кваліфікації); міжкатегорійний рух (зміна категорії персоналу), чисельність заміни персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посади), відсоток забезпеченості організації внутрішніми кадрами, рівень абсентизму. Зберігаючи при цьому баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями в межах організації, та кількістю внутрішньоорганізаційних переміщень [7]. Через побудову добре структурованих програм внутрішньоорганізаційних переміщень. При такому підході, та наявності періодичної системи оцінки та атестації персоналу, можна говорити, що показниками оцінки внутрішнього руху можуть бути наприклад, **коефіцієнт чисельності заміни персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посади) та коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами**. Оскільки, при правильних, продуманих, доцільних, чітких та прозорих процесах внутрішнього руху персоналу, відбувається залучення персоналу потрібної якості та кількості у відповідності до темпів росту та планів розвитку організації. Покриття потреби в персоналі в основному відбувається завдяки внутрішнім кандидатам. Завдяки добре структурованим програмам внутрішніх переміщень, кар'єрного планування та навчання і системі формування кадрового резерву. Відбувається розвиток внутрішнього персоналу, утримання його в межах організації. Зменшення кількості звільненого персоналу завдяки системі оцінки та атестації відбувається звільнення більш слабого персоналу. Пропонуємо доповнити вже існуючі показники, новими, які базуються на викладеній вище класифікації рухів персоналу та власному баченні та розумінні, оцінки процесів рухів персоналу організації (див. Табл. 2).

Таблиця 2. Пропозиції по введенню нових показників оцінки руху персоналу організації

Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
<i>Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі - <math>(Kz_{n.o}) = \frac{Чz_{n.o}}{Ч_{сер}}</math></i>	Співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
<i>Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі - <math>(Kz_{m.o}) = \frac{Чz_{m.o}}{Ч_{сер}}</math></i>	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
<i>Коефіцієнт загального залучення персоналу - <math>(Kz) = Kz_{n.o} + Kz_{m.o}</math></i>	Сума залученого персоналу як на постійній основі та на тимчасовій основі за певний період.
<i>Коефіцієнт звільнення персоналу на постійній основі - <math>(Kv_{n.o}) = \frac{Чv_{n.o}}{Ч_{сер}}</math></i>	Співвідношення чисельності звільнених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
<i>Коефіцієнт звільнення персоналу на тимчасовій основі - <math>(Kv_{m.o}) = \frac{Чv_{m.o}}{Ч_{сер}}</math></i>	Співвідношення чисельності звільнених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
<i>Коефіцієнт загального звільнення персоналу - <math>(Kv) = Kv_{n.o} + Kv_{m.o}</math></i>	Сума звільненого персоналу як на постійній основі та на тимчасовій основі за певний період.
<i>Коефіцієнт звільнених за власним бажанням - <math>(Kz_{v.o}) = \frac{Чz_{v.o}}{Чz}</math></i>	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
<i>Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації - <math>(Kz_{i.o}) = \frac{Чz_{i.o}}{Чz}</math></i>	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
<i>Коефіцієнт оновлення колективу - <math>(Kok) = \frac{Чn_{до 1р.}}{Ч_{сер}}</math></i>	Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
<i>Коефіцієнт проходження випробувального терміну - <math>(Kvt) = \frac{Чпр_{в.т}}{Чпр_{і.т}}</math></i>	Співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.
<i>Коефіцієнт адаптації персоналу - <math>(Kad) = \frac{Чn_{1-2р.}}{Чz_{n.o}}</math></i>	Співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на

<p><b>Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу – (Кмпр) = <math>\frac{Ч_{мп}}{Ч_{вп}}</math></b></p>	<p>постійній основі за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу – (Кмквр) = <math>\frac{Ч_{мкп}}{Ч_{вп}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу – (Кмктр) = <math>\frac{Ч_{мктп}}{Ч_{вп}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць – (Крсо) = <math>\frac{Ч_{псо}}{Ч_{вп}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць – (Ктп) = <math>\frac{Ч_{тп}}{Ч_{вп}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт заміни персоналу в посадах – (Кзм) = <math>\frac{Ч_{зм.п.}}{Ч_{сер}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами Кзвк = <math>\frac{Ч_{в.к}}{Ч_{н.з.п.л.}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності заміни персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посади) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт абсентизму персоналу – (Каб) = <math>\frac{Ч_{абд}}{Ч_{рд}}</math></b></p>	<p>Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, заміни та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.</p>
	<p>Співвідношення кількості днів - не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період.</p>

Узагальнені показники руху персоналу організації	
Коефіцієнт	Сутність
<p><b>Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу <math>K_{ізр} = \frac{Ч_{зп}}{Ч_{сер}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу <math>K_{івр} = \frac{Ч_{вп}}{Ч_{сер}}</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>
<p><b>Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу <math>K_{іпр} = (\frac{Ч_{зп} + Ч_{вп}}{Ч_{сер}})</math></b></p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>

Збір даних показників дає можливість бачити їх динаміку, відносно конкретної організації (ефект від процесів руху персоналу та управлінських рішень пов'язаних з ними), мати можливість періодично порівнювати їх з загальними та локальними даними по ринку, відслідковувати тенденції в сегменті в якому працює організація та загальноринковому. Це створює можливість розуміння місцезнаходження організації в по відношенню до інших як в своєму сегменті, та і в загальноринковому. Окрім того, це дає можливість знаходити свою траєкторію руху та розвитку, та є інструментом планування роботи з персоналом.

Негативні переміщення коштують організації значних фінансових витрат. Це втрачені можливості, втрата клієнтів, цінних працівників (не рівноціні заміни), витрати на заміну, підбір, адаптацію персоналу, навчання нових працівників, втрати фонду оплати праці пов'язані з рухом персоналу, втрати пов'язані зі зменшенням продуктивності та віддачі від персоналу, відповідно зниження продуктивності і роботи команд [6, с.7-8]. Соціальні наслідки зниження рівня привабливості організації як роботодавця та довіри до неї, як зі сторони потенційних кандидатів, так і споживачів/клієнтів та морального рівня працівників, команд та всього колективу.

**Висновки.** Політика з управління рухом персоналу та рішення пов'язані з її реалізацією мають бути прогнозованими, ефективними та керованими, а процеси руху персоналу доцільними та прозорими. Гармоніювати з загальною концепцією розвитку організації, її структурою, підсилувати її людський та управлінський потенціал. Управлінські рішення з руху персоналу мають бути економічно та соціально ефективні. Для цього потрібно вміти управляти процесами руху персоналу, розуміти та відслідковувати динаміку їх показників, знати закономірності, та на основі розуміння тенденцій впливати на них, могти їх моделювати та прогнозувати. Узагальнюючи, варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в організацію, кількість звільнених працівників з організації, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з організації (за мінусом не менше звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року, чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця середині організації, за певні періоди. Які разом із запропонованими коефіцієнтами утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. При цьому дана система коефіцієнтів є базовою і кожна організація може їх розширювати, доповнювати. На основі існуючих показників розраховувати свої власні коефіцієнти у відповідності до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських) чи залучати зовнішніх консультантів. Розробивши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, створюється можливість зрозуміти загальну картину, тримати "руку на пульсі", приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

**Список використаних джерел.**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. – 3000 прим. – ISBN: 978-611-01-0181-3.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом: учебное пособие. М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2008 – 240с. – 5000 экз. – ISBN: 5-482-00517-8.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие/Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов Н/Д.: «Феникс», 2003. – 488с. – 7000 экз. – ISBN: 5-222-03843-2.
4. Гетьман О.О., Шаповал В.М., Економіка підприємств: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Центр навчальної літератури, 2006 – 488 с. – 2000 прим. – ISBN: 966-364-177-0.

5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488с. (Альма - матер). – 7000 прим. – ISBN: 966-8226-31-3.
6. Красик Антонина. Стаття: «Анализ эффективности вложений в персонал» // Финансовая газета. – Декабрь 2009. – С. 7-8. – Международное еженедельное издание. – 41500 экз.
7. Lawler III, E.E., Levenson, A., & Boudreau, J.W. (2004). HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 27(3): 27-35.
8. Lateral movement within organization by [V S RAMA RAO](#) on JULY 29, 2008 – [Электронный ресурс]/ — Режим доступу к статье: <http://www.citeman.com/3716-lateral-movement-within-organization/>

*Стаття надійшла до редакції 02.08.2011 р.*



ТОВ "ДКС Центр"