УДК 331.108.2

В. О. Шишкін,
к. е. н., доцент, Запорізький національний університет
Н. В. Лозова,
Запорізький національний університет

ПРОБЛЕМА ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

Розглянуто проблему плинності кадрів, яка гостро постала перед багатьма вітчизняними підприємствами. Наведено основні складові негативних наслідків плинності кадрів та визначено етапи проведення роботи з її вивчення та зниження. Запропоновано механізми скорочення плинності кадрів на промисловому підприємстві.

The problem of fluidity of workers, which appeared before many domestic enterprises, is examined. Principal reasons of negative consequences of fluidity of workers are rotined and the stages of work on his study and decline are exposed. The mechanisms of reduction of fluidity of workers are offered on an industrial enterprise.

ВСТУП

Вектор економічного розвитку, спрямований у бік ринкового господарювання, зумовив новий погляд на ключову складову бізнесу — людські ресурси. Сьогодні проблема формування політики просування персоналу, вдосконалення форм і методів визначення успішності його діяльності є більш теоретичною, ніж практичною.

Здійснення радикальних соціально-економічних і політичних реформ, як правило, пов'язане з певною дегуманізацією стосунків між людьми, включеними в різні системи управління. Ситуація в Україні — не виключення. Проте подолання криз, що виникають на цьому етапі, неможливе без відмови від ігнорування проблем стосунків з персоналом, від бажання маніпулювати кадрами. І все частіше управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації, що здатне у багато разів підвищити її ефективність.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— розглянути проблему плинності кадрів на підприємстві;

— навести основні складові негативних наслідків плинності кадрів та визначити етапи проведення роботи з її вивчення та зниження;

— запропонувати механізми скорочення плинності кадрів на промисловому підприємстві.

РЕЗУЛЬТАТИ

Успіх роботи організації забезпечують працівники, зайняті на ньому. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, плинності кадрів. Важливою складовою ефективного управління персоналом вітчизняних підприємств є управління плинністю кадрів, що для багатьох компаній означає управління збереженням самих кадрів. Багато хто вважає гордістю компанії стабільний кадровий склад. Але низький рівень плинності може призвести до "застою крові" в організації. Є ситуації, коли плинність кадрів — благо для компанії. Тому можуть створюватися штучні умови, які викликають цей процес.

Зазвичай висока плинність кадрів є проблемою для підприємства і може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків. Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

— недоотримання продукції через зниження продуктивності праці у працівників, що подали заяву про звільнення (або у тих, хто підлягає скороченню — з моменту оголошення працівникові про його скорочення);

— недоотримання продукції з робочих місць, що простоюють через звільнення працівника;

— недоотримання продукції під час навчання та стажування осіб, що були прийняті на роботу замість працівників, які звільнилися;

— витрати на навчання працівників, прийнятих на місце звільнених внаслідок плинності;

— недоотримання продукції в період адаптації на робочому місці;

— витрати на проведення робіт по найму і звільненню працівників (вміст штату працівників відділу кадрів, рекламування потреби в робочій силі);

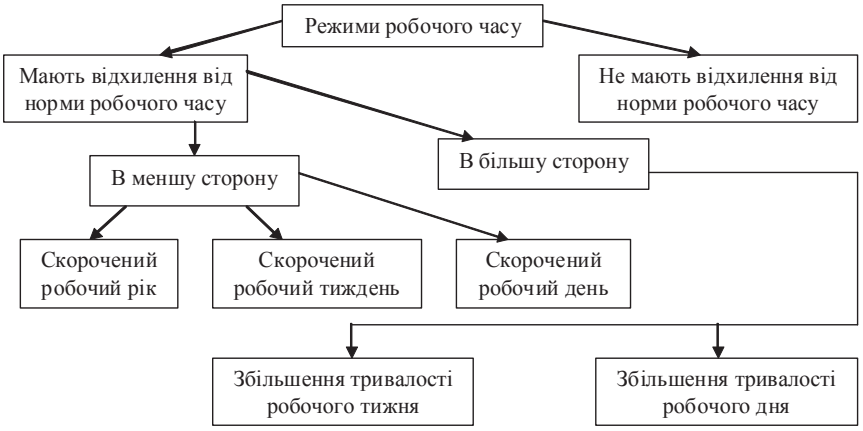

Рис. 1. Класифікація видів нестандартних режимів роботи

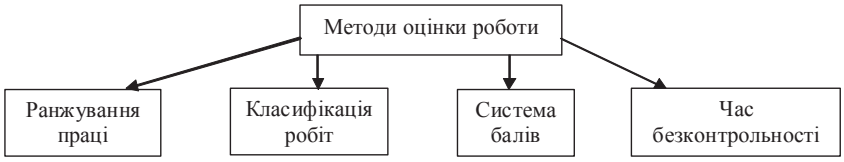

Рис. 2. Методи оцінки роботи працівників

На підприємствах потрібно постійно проводити роботу, пов'язану з вивченням плинності кадрів та її зниженням. Така робота має включати наступні етапи:

1) збір і обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності);

2) аналіз процесу плинності кадрів;

3) розробка і впровадження заходів по зниженню плинності кадрів.

Основними факторами і мотивами плинності кадрів є:

— низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці;

— невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії;

— невизначеність перспектив професійного просування;

— погані умови праці;

— погані взаємини в колективі між працівниками, працівниками і керівництвом;

— незадоволення професією.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальної процедури, яку виконує кадрова служба організації. До цієї спеціальної процедури входить: вивчення анкетних даних, бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться в журнал обліку звільнень.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству і підрозділам: оцінюється динаміка коефіцієнта плинності в порівнянні з попередніми періодами; виділяються підрозділи або категорії працівників з найбільшим значенням коефіцієнта плинності кадрів; виявляються умови, які зумовлюють високий рівень плинності; визначаються професіональні, статевовікові та інші групи робітників, які схильні до високої плинності кадрів. Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, де дається: оцінка стану плинності кадрів по організації в цілому та її динаміка; робляться висновки, в яких містяться основні напрями для розробки заходів по зниженню плинності. Детальний аналіз рекомендується проводити один раз на рік станом на перше січня. За станом на початок кожного кварталу слід визначати значення коефіцієнтів плинності по організації і підрозділам, порівнюючи їх зі значеннями коефіцієнта плинності кадрів за відповідний період попереднього року.

З метою скорочення плинності кадрів ми пропонуємо:

1. Використання нестандартних режимів роботи. В їх основі лежать або відхилення від норми робочого часу (тижневої, місячної, річної), або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і закінчення робочого дня, тривалість обідньої перерви). Класифікація нестандартних режимів роботи зображена на рис. 1.

Цей механізм кадрової політики допомагає зберегти контингент працівників в умовах мінливості потреби в робочій силі, задовольнити інтереси працівників і завдяки цьому скоротити плинність кадрів, стабілізувати колектив.

2. Розділення і кооперація праці — відокремлення видів трудової діяльності і встановлення системи виробничих взаємозв'язків між працівниками. Тобто потрібно зачитувати і видавати в письмовому вигляді кожному працівникові його конкретні обов'язки і права, вимоги, що до нього висуваються. Налагодження і координування співпраці і зв'язків між кадрами.

3. Застосування раціональних прийомів і методів праці, завдяки яким забезпечується найбільш економне виконання операцій. Тобто чітко розділяти роботу на окремі етапи, давати їм змістовне роз'яснення.

4. Організація робочих місць, тобто оснащення їх необхідними засобами виробництва і раціональне їх розміщення.

5. Організація обслуговування робочого місця. Наприклад, встановлення правил, згідно з якими кожен працівник повинен в кінці зміни прибрати своє робоче місце.

6. Виховування у працівників дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи шляхом різних заохочувань. Наприклад, проведення різноманітних вечорів, змагань.

7. Використання різних методів оцінки роботи. Методи оцінки роботи працівників зображено на рис. 2.

8. Проведення ефективної політики заробітної плати. Вона повинна:

— забезпечувати належний рівень оплати праці для полегшення найму робочої сили і підтримання оптимальної структури кадрів;

— спонукати працівників до кар'єри в середині підприємства, забезпечуючи гідну оплату за додаткову відповідальність і удосконалення кваліфікації.

9. Формування і удосконалення системи мотивації. Її необхідно корегувати і доводити до кожного співробітника. Від цього залежить, чи стане пропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором. Визначивши, який тип працівників переважає в компанії, можна розробити рекомендації по створенню оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Для різних типів працівників у різному ступені важливі влада, авторитет, гроші, стабільність, суспільне визнання, наявність затверджених процедур, збереження статус-кво тощо. Аналогічно ми можемо оцінити і те, наскільки існуючі умови є демотивуючими.

Ці шляхи допоможуть підприємству ефективно управляти плинністю кадрів і тримати її на належному рівні.

ВИСНОВКИ

Загально прийнятим фактом є те, що стабільний кадровий складє запорукою ефективної діяльності кожного підприємства. Вміння вчасно виявляти і управляти плинністю кадрів є одним із важливих важелів виходу вітчизняних підприємств із кризи. Надмірна плинність кадрів призводить до багатьох негативних наслідків, які дестабілізують роботу підприємства і можуть призвести навіть до припинення його функціонування. Тому запропоновані заходи, на нашу думку, можуть бути корисні вітчизняним підприємствам за умови урахування специфіки їх функціонування, місцевих умов, індивідуальних факторів.

Література:

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.

2. Фридман А. Смена кадров: обретения и потери // Менеджмент и менеджер. — 2005. — № 4. — С. 48.

3. Борисова Е. Текучесть кадров. Бывает, она нежелательна, но неизбежна // Служба кадров. — 2003. — № 11. — С. 19—21.

4. Егошин А.П. Управление персоналом: Учеб. для студ. ВУЗов., обуч. по спец. "Управление персоналом" и "Менеджмент организаций". — 4 изд. испр. — Нижний Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.

5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под редакцией П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. — 312 с.

6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — Изд. 2-е, перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2005. — 560 с.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2009 р.