

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління рухом кадрів на підприємстві

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Корчак С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка та митна справа
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.
«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

_____ Корчак Сніжани Юріївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління рухом кадрів на підприємстві

 керівник проекту (роботи) Галан Олена Євгенівна, к.е. н., доцент.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «31» жовтня 2025 року № 494

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
1. Теоретико-методологічні основи аналізу руху персоналу
2. Дослідження динаміки руху персоналу АТ «Укрпошта»
3. Основні напрями покращення процесів руху персоналу в АТ «Укрпошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Галан О.Є., доцент кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Лісніченко М.О., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

Студент(ка)

(підпис)

Корчак С.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Галан О.Є.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 102 с., 16 табл., 8 рис., 65 джерел.

Об'єкт дослідження – процеси кадрового руху на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні основи управління рухом персоналу в АТ «Укрпошта»

Мета роботи – дослідження теоретичних і методологічних основ руху персоналу та розроблення практичних заходів з його регулювання.

Методи дослідження – системний, історико-логічний, діалектичний і структурно-функціональний підходи, а також методи абстрагування, аналізу та синтезу, індукції й дедукції, аналогії та порівняння, а також статистичні методи аналізу.

Вивчення проблем регулювання руху робочих кадрів набуває особливої актуальності в умовах трансформаційних змін в економіці. Наразі на вітчизняних підприємствах спостерігаються високі рівні плинності персоналу, передусім серед робітників, а також тенденції до дестабілізації трудових колективів.

В роботі викладені:

- а) теоретико-методологічні основи аналізу руху персоналу;
- б) дослідження динаміки руху персоналу АТ «Укрпошта»;
- в) основні напрями покращення процесів руху персоналу в АТ «Укрпошта».

ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, РУХ КАДРІВ, СЕРЕДНЬООБЛІКОВА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ, КОЕФІЦІЄНТ ПЛИННОСТІ, КОЕФІЦІЄНТ ОБІГУ ЗА ВИБУТТЯМ, КОЕФІЦІЄНТ ОБІГУ ЗА ПРИЙОМОМ

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретико-методологічні основи аналізу руху персоналу	10
1.1 Сутність і соціально-економічні аспекти руху персоналу	10
1.2 Види руху персоналу, фактори його формування та показники аналізу	21
1.3 Функціональні аспекти руху персоналу в умовах ринкової економіки	27
Висновки до 1 розділу	33
2 Дослідження динаміки руху персоналу АТ «Укрпошта»	35
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика функціонування АТ «Укрпошта»	35
2.2 Комплексний аналіз показників, чинників і мотивів плинності персоналу в АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області	43
2.3 Аналіз процесів професійно-службового зростання персоналу АТ «Укрпошта»	54
Висновки до 2 розділу	61
3 Основні напрями покращення процесів руху персоналу в АТ «Укрпошта»	63
3.1 Запровадження мотиваційного моніторингу для управління процесами руху персоналу	63
3.2 Формування плану управління персоналом з метою регулювання руху кадрів	80
3.3 Заходи з мінімізації плинності персоналу АТ «Укрпошта»	87
Висновки до 3 розділу	95
Висновки	97
Перелік посилань	99

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку національної економіки відбуваються суттєві зміни у сприйнятті ролі людини в усіх сферах соціально-економічної діяльності, зокрема у виробництві, сфері послуг, технологічному прогресі, будівництві та інших галузях господарювання. Якщо раніше працівник переважно розглядався як складова виробничого процесу, що за рівнем значущості майже не відрізнялася від технічних засобів і обладнання, то на сучасному етапі людина набула статусу ключового стратегічного ресурсу організації.

Людський фактор дедалі більшою мірою визначає результативність функціонування підприємств і виступає важливим джерелом формування їхніх конкурентних переваг, передусім завдяки здатності персоналу до безперервного професійного розвитку, адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища й підвищення ефективності трудової діяльності.

У зв'язку з цим істотно зростає роль науки управління людськими ресурсами. Витрати, пов'язані з персоналом у сучасних організаціях, дедалі частіше розглядаються не як поточні або обтяжливі, а як довгострокові інвестиції в людський капітал, що виступає одним із ключових джерел формування доходів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

У цьому контексті одне з ключових місць у системі регулювання руху робочої сили належить завданню вдосконалення механізмів консолідації персоналу та зниження рівня його плинності. В умовах змішаної економіки посилюється економічна зацікавленість і відповідальність трудових колективів за результати власної діяльності, що формує передумови для підвищення продуктивності праці та стимулює поліпшення організації виробничих процесів.

Водночас чинні підходи до управління персоналом не завжди адекватно відповідають сучасним викликам, а розроблення нових управлінських методів і належне методологічне забезпечення їх практичного впровадження істотно відстають від реальних потреб суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим

питання регулювання руху працівників, їх закріплення на підприємствах і формування стабільних трудових колективів залишаються надзвичайно актуальними та потребують подальших наукових досліджень і практичних рішень.

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Проблематику регулювання руху робітників у різних її аспектах досліджували науковці України, зокрема Д. Богиня, О. Зайцев, А. Золотарьов, А. Колот, Н. Лук'янченко, Н. Прокопенко, Л. Ситник, З. Турецький, С. Шекшня, Г. Щекін та інші. У працях зазначених авторів висвітлено теоретичні положення й прикладні механізми управління трудовими ресурсами, а також питання мотивації персоналу, його стабілізації та підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методологічних основ руху персоналу та розроблення практичних заходів з його регулювання.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні задачі:

досліджено теоретичні основи та зміст руху кадрів у системі управління персоналом;

проаналізовано сучасні підходи до управління рухом персоналу та мотивацією працівників у зарубіжних компаніях;

проведено аналіз основних показників руху кадрів на прикладі АТ «Укрпошта»;

обґрунтовано й розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів регулювання плинності кадрів;

сформувано план роботи з персоналом, спрямований на оптимізацію процесів руху кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси кадрового руху на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні основи управління рухом персоналу в АТ «Укрпошта»

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний, історико-логічний, діалектичний і структурно-функціональний підходи, а також методи абстрагування, аналізу та синтезу, індукції й дедукції, аналогії та порівняння, а також статистичні методи аналізу.

Використання зазначених підходів і методів забезпечило можливість комплексного аналізу процесів руху кадрів та обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали періодичної преси, науково-практичних семінарів і конференцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, методичні рекомендації з управління рухом персоналу, розроблені в магістерській роботі, спрямовані на підвищення результативності функціонування системи управління персоналом та вдосконалення кадрових процесів у цілому. Запропоновані положення можуть бути використані в практичній діяльності підприємств під час формування та розвитку системи управління персоналом, зокрема з метою зниження рівня плинності кадрів і посилення трудової мотивації працівників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні мотиваційного моніторингу в АТ «Укрпошта» як інструменту аналізу й оцінювання рівня плинності кадрів, що відображено в таких положеннях:

удосконалено принципи управління процесами плинності персоналу на підприємстві;

набули подальшого розвитку підходи до вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством у контексті забезпечення стабільності кадрового складу.удосконалено:

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 102 сторінки, 16 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел нараховує 65 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ РУХУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і соціально-економічні аспекти руху персоналу

Первинною передумовою руху персоналу та об'єктивною необхідністю його реалізації є специфічний і водночас унікальний процес формування збалансованого стану ринку праці. Цей процес відображає складну систему взаємодії, а подекуди й протиріч, інтересів і очікувань двох ключових суб'єктів соціально-трудових відносин — роботодавців і найманих працівників. Водночас, незважаючи на різноманітність економічних і соціальних мотивів, їхні інтереси в умовах ринкової економіки загалом перебувають у стані відносної гармонізації.

Рівновага ринку праці характеризується таким станом, за якого забезпечується раціональний і ефективний перерозподіл трудових ресурсів у межах системи суспільного поділу праці. За цих умов роботодавці орієнтуються на максимізацію ефективності використання робочої сили шляхом підвищення результативності праці, оптимізації кадрової структури та вдосконалення організації виробничих процесів. Водночас для найманих працівників ключового значення набувають інвестиції в людський капітал, які створюють передумови для зростання професійної компетентності, продуктивності праці та рівня особистих доходів, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування ринку праці [1, с. 78].

Формування рівноважного функціонування ринку праці ґрунтується на механізмі саморегуляції, який забезпечує узгодження попиту та пропозиції робочої сили в довгостроковій перспективі. Зазначений механізм реалізується через взаємодію суб'єктів ринку праці, які формують конкурентне середовище та виступають рушійною силою його саморозвитку, самокорекції й безперервного оновлення відповідно до основних законів ринкової конкуренції.

Конкурентна взаємодія на ринку праці має багатовимірний і багаторівневий характер. Передусім вона проявляється у конкуренції між

роботодавцями за залучення висококваліфікованого, професійно підготовленого та мотивованого персоналу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас має місце конкуренція між працівниками, які змагаються за отримання привабливих, стабільних і високооплачуваних робочих місць, що відповідають їхнім професійним компетенціям та очікуванням. Окрему форму становить конкуренція між найманими працівниками та роботодавцями щодо встановлення оптимальних умов праці, справедливого рівня оплати праці, соціальних гарантій і можливостей професійного розвитку.

У сукупності зазначені форми конкурентної взаємодії визначають траєкторію розвитку ринку праці, формують його динамічну рівновагу та забезпечують здатність адаптуватися до змін соціально-економічного середовища, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на інтенсивність і напрями руху персоналу [2, с. 221].

Першоосновою руху персоналу та об'єктивною необхідністю його здійснення є особливий, унікальний процес формування рівноважного стану ринку праці. Даний процес відображає складні та певною мірою суперечливі, але в підсумку узгоджені оцінки й інтереси двох основних суб'єктів соціально-трудових відносин — роботодавця та найманого працівника. Рівновага ринку праці характеризується таким станом ефективного розподілу людських ресурсів у системі ринкового поділу праці, за якого роботодавці прагнуть максимізувати корисність використання робочої сили, а інвестиції в людський капітал забезпечують зростання продуктивності та прибутковості праці для найманих працівників [3, с. 78].

В основі формування рівноваги ринку праці лежить механізм саморегулювання, який реалізується через взаємодію його основних суб'єктів. Саме вони формують конкурентне середовище, що забезпечує саморозвиток і самокорекцію ринку праці відповідно до законів конкуренції. Конкурентна взаємодія має різноманітні форми прояву. Передусім це конкуренція між роботодавцями за залучення кваліфікованої та професійно підготовленої робочої сили; конкуренція між працівниками за заміщення вакантних робочих місць у

системі ринкового поділу праці; а також конкуренція між найманими працівниками та роботодавцями щодо умов трудової угоди, рівня оплати праці та соціальних гарантій. Сукупність зазначених форм конкуренції визначає динаміку розвитку ринку праці та безпосередньо впливає на інтенсивність і напрями руху персоналу [4, с. 121].

Конкуренція між учасниками руху персоналу ґрунтується на низці базових принципів функціонування ринку праці. По-перше, це особиста та економічна свобода працівника, що передбачає його право самостійно обирати місце прикладання праці відповідно до власних професійних інтересів і матеріальних очікувань. По-друге, важливим принципом є право власників капіталу та землі самостійно визначати кількість і якість використовуваної робочої сили, а також приймати рішення щодо вивільнення працівників, які з позиції економічної ефективності не відповідають цілям діяльності підприємства. По-третє, суттєвим чинником виступає свобода руху доходів населення та відсутність жорстких обмежень щодо їх зростання, що стимулює мобільність робочої сили та формує мотиваційні передумови її переміщення [5, с. 178].

Рух робочої сили здійснюється на основі виявлення вільної волі кожного з його суб'єктів, які вступають у трудові відносини як юридично рівноправні та економічно самостійні сторони. Укладення трудової угоди ґрунтується на взаємній довірі та очікуванні отримання еквівалентної або вищої споживчої цінності в результаті обміну, що забезпечує стабільність і відтворюваність соціально-трудових відносин [6, с. 60].

У стані рівноваги ринку праці формується рівноважна ціна праці, за якої інтереси роботодавців і найманих працівників у сфері попиту та пропозиції праці збігаються. За такої ціни роботодавці мають можливість заповнити всі наявні робочі місця, а працівники, які бажають працевлаштуватися, знаходять відповідну роботу. Ринок праці перебуває у стані рівноваги доти, доки зберігається рівноважний рівень оплати праці.

Стійкість рівноважної ціни праці визначається співвідношенням її споживчої та мінової цінності. Споживча цінність праці відображає її конкретну

корисність, тоді як мінова цінність характеризує пропорцію між грошовою оцінкою суспільно необхідних витрат праці та фактично витраченим робочим часом у процесі створення товару або послуги. Оскільки динаміка споживчої та мінової цінності підпорядковується різним економічним закономірностям і не збігається за напрямом і темпами змін, рівновага на ринку праці має відносний, динамічний і мінливий характер [7, с. 128].

Порушення рівноважної ціни праці призводить до виникнення диспропорцій між попитом на працю та її пропозицією, що активізує механізми руху персоналу. Саме ці механізми опосередковують процеси перерозподілу робочої сили між різними сферами та рівнями поділу праці, забезпечуючи адаптацію ринку праці до змін соціально-економічних умов [4, с. 67].

Так, за умови впливу певних економічних чинників, що зумовлюють зростання мінової цінності праці, пропозиція робочої сили може перевищувати попит на неї, унаслідок чого споживча цінність праці знижується. Подібна диспропорція призводить до посилення мобільності персоналу та відтоку робочої сили з окремих організацій, а також до загострення конкуренції між працівниками за більш привабливі сфери застосування власних конкурентних переваг, що забезпечують вищий рівень доходів і кращі умови праці.

У таких умовах формується своєрідний механізм економічного стимулювання, який спонукає працівників до активного пошуку ринкової ніші, здатної підвищити рівень їхньої конкурентоспроможності та забезпечити стійкі позиції на ринку праці. Водночас зниження мінової цінності праці сприяє скороченню її пропозиції та виникненню дефіциту робочої сили, що, у свою чергу, зумовлює зростання споживчої цінності праці.

Поступове зменшення обсягів вільної робочої сили посилює переговорні позиції працівників щодо умов зайнятості, рівня оплати праці та соціальних гарантій, а також може зумовлювати перегляд державної політики у сфері регулювання ринку праці, зокрема пом'якшення імміграційних обмежень з метою компенсації нестачі трудових ресурсів [5, с. 167].

Посилення конкуренції між роботодавцями зумовлює необхідність більш ефективного використання конкурентних переваг персоналу. Зростання споживчого попиту на продукцію та послуги змушує роботодавців активізувати конкурентну боротьбу як за залучення нових працівників, так і за підвищення споживчої цінності праці вже зайнятих співробітників. У таких умовах підприємства вимушені здійснювати не лише активний пошук персоналу як у межах власної організації, так і за її межами, а й створювати умови для повноцінної реалізації професійних здібностей працівників під час розв'язання пріоритетних бізнес-завдань. Це, у свою чергу, сприяє зростанню результативності праці на кожному робочому місці та підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства [8, с. 125].

У змістовному аспекті рух персоналу розглядається як процес кількісних і структурних змін у складі персоналу організації, зумовлений механізмами функціонування ринку праці. По суті, рух персоналу є результатом діалектичної взаємодії двох відтворювальних процесів людських ресурсів — їх залучення та використання. Процес руху людських ресурсів розпочинається у сфері обігу у формі взаємних зобов'язань між працівником і роботодавцем, коли працівник бере на себе обов'язок виконувати працю визначеної кількості та якості, а роботодавець — забезпечувати відповідну винагороду за виконану роботу.

Завершується даний процес у сфері використання (споживання) трудових ресурсів, де відбувається безпосередній обмін праці на заробітну плату. Кожна з цих сфер виконує відмінні функції, характеризується специфічними способами та формами акумуляції й регулювання конкурентних переваг персоналу, а також різним ступенем впливу на ефективність виробництва та соціально-економічне становище найманих працівників [9, с.73].

Рух персоналу, відображаючи у своїй сутності відносини купівлі-продажу робочої сили, орієнтований на досягнення рівноважного співвідношення попиту та пропозиції людських ресурсів. Попит на робочу силу має похідний характер і формується під впливом попиту на товари та послуги, оскільки відображає потребу в продукті, створеному за допомогою цього ресурсу. У зв'язку з цим

попит на робочу силу визначається необхідною чисельністю та структурою персоналу для досягнення стратегічних і поточних бізнес-цілей підприємства.

Попит на робочу силу в межах підприємства розглядається як сукупність працівників, необхідних для забезпечення його діяльності в цілому та в розрізі окремих структурних підрозділів. На рівні підприємства він визначається загальною кількістю працівників, а на рівні підрозділів — чисельністю персоналу, потрібною для виконання функціональних завдань кожного з них.

Пропозиція робочої сили формується сукупністю працездатного населення, яке активно претендує на зайнятість і розглядає заробітну плату як основне або єдине джерело доходу. У межах підприємства пропозиція робочої сили охоплює як фактичних працівників, так і потенційних кандидатів, здатних зайняти відповідні робочі місця з урахуванням вимог до кваліфікації та професійних компетенцій [10, с. 167].

Рух персоналу забезпечує реальну свободу взаємодії попиту та пропозиції робочої сили, сприяє формуванню рівноважної ціни праці та створює умови для більш обґрунтованого вибору працівниками робочого місця або посадової позиції у стратифікованій системі поділу праці відповідно до їх конкурентних переваг. З кількісної точки зору рівновага між попитом і пропозицією праці в організації передбачає повну укомплектованість робочих місць персоналом відповідної кваліфікації.

Рух персоналу надає роботодавцю можливість оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи чисельність і структуру персоналу до коливань споживчого попиту. Так, у разі його зростання роботодавці вдаються до залучення додаткових або альтернативних джерел робочої сили, зокрема шляхом зовнішнього найму, використання тимчасових працівників, укладання короткострокових контрактів, застосування неповної зайнятості або виконання робіт за цивільно-правовими угодами.

Натомість за умов зниження споживчого попиту роботодавці з метою вивільнення надлишкової чисельності персоналу застосовують як директивні, так і недирективні методи скорочення, серед яких контрактація відповідальності,

атестація персоналу, поетапна реорганізація, командування та інші управлінські інструменти. Таким чином, досягнення кількісної рівноваги між попитом і пропозицією праці значною мірою опосередковується переміщенням працівників між підприємствами, тобто зовнішнім рухом персоналу.

Зовнішній рух персоналу – це процес зміни робочого місця, що супроводжується переходом працівника з одного підприємства до іншого. У загальній структурі зовнішнього руху персоналу прийнято виокремлювати два основні потоки: прийом працівників на роботу в організацію та звільнення працівників з організації [11, с. 104].

Прийом на роботу являє собою сукупність організаційних і управлінських дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють професійними, кваліфікаційними та особистісними якостями, необхідними для досягнення стратегічних і поточних цілей організації. Цей процес охоплює пошук, відбір, оцінювання та адаптацію персоналу і є важливим інструментом формування кадрового потенціалу підприємства.

Звільнення працівника з організації означає припинення трудових відносин між роботодавцем і найманим працівником. Воно може відбуватися як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин. До звільнень з об'єктивних причин належить вибуття працівників унаслідок природно-біологічних, соціально-економічних, виробничих або державних чинників, зокрема у зв'язку з досягненням пенсійного віку, призовом на військову службу, продовженням навчання, оптимізацією використання трудових ресурсів або структурною перебудовою підприємства. Звільнення з суб'єктивних причин охоплюють вибуття працівників за власним бажанням, а також звільнення з ініціативи адміністрації у разі порушення трудової дисципліни чи невідповідності займаній посаді [12, с. 98].

Досягнення кількісної збалансованості між попитом на працю та її пропозицією є особливо актуальним для підприємств, діяльність яких характеризується сезонними коливаннями попиту на продукцію, трудодефіцитною кон'юнктурою ринку праці, низькою купівельною

спроможністю значної частини роботодавців, високою мобільністю робочої сили та переважанням середньо- і низькокваліфікованої праці. У таких умовах зовнішній рух персоналу виступає основним механізмом адаптації чисельності працівників до змін ринкового середовища.

Певною мірою можна стверджувати, що в організаціях, діяльність яких ґрунтується переважно на фізичній праці, де визначальну роль у розвитку робочої сили відіграє капітал, основний акцент управління персоналом робиться саме на досягненні кількісної відповідності між потребою в працівниках і наявними трудовими ресурсами [13, с.17].

Специфіка досягнення кількісної збалансованості між попитом і пропозицією праці зумовлює формування відповідних видів конкурентоспроможності персоналу, серед яких доцільно виокремити стійку, тимчасову (напівстійку), нестійку та ситуативну. Кожен із зазначених видів відображає різний ступінь інтеграції працівників у систему ринку праці та їх здатність утримувати конкурентні позиції в умовах змінного соціально-економічного середовища.

Стійка конкурентоспроможність персоналу притаманна працівникам зі стабільною зайнятістю в межах одного підприємства або організації, які функціонують у межах внутрішнього ринку праці. Для таких працівників характерні довгострокові трудові відносини, відносно високий рівень лояльності до роботодавця, наявність можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Тимчасова (напівстійка) конкурентоспроможність характерна для осіб із частковою або тимчасовою зайнятістю у кількох роботодавців. Такі працівники, як правило, залучаються до виконання робіт на обмежений період часу в різних організаціях і мають достатній рівень професійної мобільності, однак не завжди забезпечені стабільністю зайнятості.

Нестійка конкурентоспроможність притаманна працівникам, які формують вільний ринок праці. Такий ринок передбачає вільне переміщення робочої сили між окремими сегментами ринку праці, мінімальні обмеження

щодо звільнення, договірний характер встановлення рівня заробітної плати, а також наявність системи соціального захисту у вигляді допомоги з безробіття та стимулів до активного пошуку роботи.

Ситуативна конкурентоспроможність персоналу залежить від конкретного поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників, які в певний момент часу істотно впливають на позиції персоналу конкретного підприємства. До таких чинників належать кон'юнктура ринку праці, фінансово-економічний стан організації, рівень попиту на її продукцію, організаційні зміни, а також індивідуальні характеристики працівників. У результаті конкурентоспроможність персоналу в цьому випадку має тимчасовий і змінний характер [14, с.302].

В організаціях, діяльність яких ґрунтується на використанні знань, швидкому розвитку нових технологій і постійній зміні технічних навичок, визначальну роль відіграють інтелектуальні ресурси, рівень кваліфікації персоналу, його творчий потенціал і професійний талант фахівців, здатних генерувати інноваційні ідеї. У зв'язку з цим зростає значущість якісного аспекту руху персоналу, що передбачає не лише зміну чисельності працівників, а й трансформацію їх професійної структури, компетенцій та рівня продуктивності праці.

Основою внутрішніх механізмів якісної гармонізації попиту і пропозиції робочої сили виступає безперервний характер цих процесів, який відображає статистичну закономірність досягнення їх збалансованості залежно від низки ключових чинників. До таких чинників належать рівень продуктивності та якісні характеристики праці, конкурентоспроможність працівників на ринку праці, рівень цін на товари і послуги, у виробництві яких використовується відповідна робоча сила, а також особливості інвестиційного циклу та процесів відтворення робочих місць. Сукупний вплив зазначених чинників визначає напрями і масштаби руху персоналу в організаціях знаннєвого типу та формує передумови для їх сталого розвитку [15, с. 45].

Виходячи з наведеного вище, досягнення якісної збалансованості між попитом і пропозицією людських ресурсів в організації орієнтоване насамперед

на роботодавця та його потребу у формуванні корпоративної конкурентоспроможності персоналу. Саме рівень конкурентоспроможності персоналу дає змогу організації максимально повно задовольняти потреби ринку в матеріальних і нематеріальних благах та послугах за мінімальних економічних, екологічних і соціальних витрат. У цьому контексті якісна відповідність між наявними трудовими ресурсами та потребами підприємства формується під впливом взаємодії попиту і пропозиції праці [16, с. 123].

Конкурентоспроможність працівника визначається його здатністю до досягнення індивідуальних результатів у процесі трудової діяльності, які безпосередньо сприяють реалізації цілей організації. Вона відображає рівень професійної підготовки, продуктивності праці, адаптивності та здатності працівника створювати додану вартість у межах виконуваних функцій.

Ключовим елементом конкурентоспроможності працівника, як і будь-якого товару на ринку, є його компетенції, що відповідають актуальним потребам ринку праці щодо функціональної якості праці. Оскільки володіння компетенціями не є статичним або завершеним процесом, їх підтримання та розвиток потребують постійного оновлення наявних знань і навичок, а також набуття нових професійних і надпрофесійних компетенцій відповідно до змін технологій, організаційних умов і вимог ринку праці [17, с. 67].

В економічній літературі явище періодичних коливань обсягів і тривалості виробництва та збуту продукції прийнято визначати як життєвий цикл продукту. Даний підхід широко використовується для аналізу динаміки розвитку товарів і послуг, а також для прогнозування змін ринкового попиту.

Аналогічний підхід може бути застосований і до аналізу компетенцій персоналу, для яких також характерний власний життєвий цикл. Життєвий цикл компетенції за своєю структурою подібний до життєвого циклу товару та відображає закономірну зміну її ключових параметрів у часі. Зокрема, виокремлюють такі основні етапи життєвого циклу компетенції, як формування або набуття, активне використання та поступове згасання або старіння. Кожен із

зазначених етапів має відносно чіткі часові межі та може бути об'єктом кількісного й якісного оцінювання [18, с. 102].

Таким чином, конкурентоспроможність працівника, яка характеризує ступінь задоволення ринкових потреб у праці, перебуває у функціональній залежності від рівня розвитку його компетенцій та стадії їх життєвого циклу. Своєчасне оновлення і розвиток компетенцій дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності персоналу, тоді як ігнорування процесів старіння знань і навичок призводить до зниження ефективності використання трудового потенціалу працівника та організації в цілому [19, с. 134].

Конкурентна перевага людського ресурсу зростає в міру посилення технологічних та організаційних взаємозв'язків, які об'єднують компетенції окремих працівників у цілісну корпоративну компетентність. Особливе значення при цьому має не лише синхронна взаємодія між індивідуальними компетенціями, а й узгодження життєвих циклів компетенцій окремих працівників із життєвим циклом корпоративної компетенції персоналу. У свою чергу, корпоративна компетентність повинна корелювати з життєвим циклом вироблюваного товару або надаваної послуги, а також із загальним життєвим циклом організації, що забезпечує її довгострокову конкурентоспроможність [20, с. 128].

Таким чином, досягнення організаційної конкурентної стійкості, якісної збалансованості між попитом на працю та її пропозицією, а також пропорційного розподілу працівників у системі ринкового поділу праці означає створення таких умов, за яких організація, реалізуючи власні цілі у сфері праці, одночасно сприяє професійному розвитку працівників. Це дає змогу персоналу постійно вдосконалювати власні компетенції та максимально тривалий час ефективно застосовувати їх у межах даної організації, забезпечуючи взаємовигідний характер соціально-трудових відносин.

Необхідно зазначити, що специфіка відтворення людських ресурсів в умовах сучасної науково-технічної революції полягає в зміні характеру взаємодії між індивідуальною та корпоративною конкурентоспроможністю персоналу. У

найбільш конкурентоспроможних організаціях така взаємодія не обмежується прагненням до простого узгодження або відповідності цих рівнів, а дедалі частіше проявляється у формі випереджального розвитку корпоративної конкурентоспроможності порівняно з індивідуальною. Саме це створює можливості для зниження суспільно необхідних витрат праці та підвищення загальної ефективності використання людських ресурсів.

У зв'язку з цим для забезпечення стабільної результативності діяльності та недопущення зниження досягнутого рівня індивідуальної конкурентоспроможності працівників роботодавцю необхідно цілеспрямовано формувати умови для максимально можливого розвитку корпоративної компетенції персоналу. Важливим завданням управління персоналом стає подовження життєвого циклу корпоративної компетентності шляхом її постійного оновлення, удосконалення та адаптації до змін технологічного й ринкового середовища. Реалізація таких підходів дозволяє підтримувати високий рівень конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі [21, с. 265].

1.2 Види руху персоналу, фактори його формування та показники аналізу

Плинність персоналу є різновидом руху робочої сили, що зумовлюється як впливом зовнішнього середовища, так і внутрішніми причинами, зокрема незадоволеністю працівників умовами та змістом праці, стилем управління, а також невідповідністю їхніх професійних характеристик вимогам керівництва. Рівень плинності персоналу слугує одним із ключових показників стану соціально-трудових відносин на підприємстві: зі зростанням коефіцієнта плинності кадрів внутрішній соціально-психологічний стан організації, як правило, погіршується.

Висока плинність кадрів характеризується частими та економічно необґрунтованими звільненнями, зокрема працівників високої кваліфікації, а також постійним надходженням значної кількості нових співробітників. Подібні

процеси виступають серйозним дестабілізуючим чинником діяльності підприємства, оскільки призводять до порушення виробничих і управлінських процесів, зниження продуктивності праці та втрати накопиченого професійного досвіду.

Крім того, підвищений рівень плинності персоналу зумовлює зростання витрат підприємства, пов'язаних із пошуком, відбором, адаптацією та професійним навчанням нових працівників. Сукупність зазначених негативних наслідків обґрунтовує необхідність системного аналізу причин плинності кадрів і розроблення ефективних механізмів її регулювання в межах управління персоналом підприємства [22, с. 336].

Серед основних причин плинності кадрів доцільно виокремити комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних чинників. Однією з ключових причин є неадекватна система оплати праці, яка не відповідає рівню трудового внеску працівників, їх кваліфікації та ринковим умовам. Не менш важливим чинником виступає неефективна система відбору та адаптації персоналу. Непрофесійний підбір кадрів часто зумовлений поспіхом у закритті вакантних посад, прагненням швидко отримати результат від залучення зовнішніх рекрутингових агентств або недостатньою поінформованістю сторін щодо умов праці та очікувань.

Суттєвий вплив на рівень плинності кадрів має відсутність або недостатнє використання можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників, зокрема обмеженість програм підвищення кваліфікації та навчання. До причин плинності також належать несприятливі умови праці, що проявляються у фізичному або організаційному дискомфорті, а також незадовільний рівень матеріально-технічного забезпечення робочих місць.

Важливу роль відіграють соціально-психологічні чинники, серед яких конфліктні взаємини з керівництвом, несприятливий психологічний клімат у трудовому колективі, напружені або ворожі стосунки між колегами. Крім того, плинність кадрів посилюється у разі втрати працівниками можливостей для самореалізації та прояву творчого потенціалу.

До організаційних причин плинності персоналу належать незадовільна організація праці та управління підприємством, а також відсутність стабільності в його діяльності або погіршення ділової репутації на ринку. Сукупність зазначених чинників формує передумови для зростання рівня плинності кадрів і потребує комплексного підходу до її регулювання в системі управління персоналом.

У науковій літературі виокремлюють п'ять основних типів плинності персоналу, кожен з яких має власні причини виникнення та наслідки для діяльності підприємства [23, с. 78].

Внутрішньоорганізаційна плинність характеризує рух персоналу в межах однієї організації та пов'язана з внутрішнім перерозподілом працівників. Вона охоплює не лише переміщення працівників між структурними підрозділами, а й переведення між філіями або дочірніми підприємствами в межах однієї корпорації.

Зовнішня плинність кадрів відображає оборот робочої сили між різними підприємствами, галузями та сферами економічної діяльності. Даний тип плинності є результатом міжорганізаційної та міжгалузевої мобільності працівників і тісно пов'язаний із загальною кон'юнктурою ринку праці.

Фізична плинність кадрів охоплює вибуття працівників з організації внаслідок звільнення з різних причин, зокрема за власним бажанням, з ініціативи роботодавця або через об'єктивні обставини. Вона безпосередньо впливає на чисельність персоналу та потребує відповідного кадрового реагування.

Природна плинність кадрів сприяє своєчасному оновленню персоналу та є нормальним процесом для більшості організацій. За умови, що її рівень становить приблизно 3–5 % на рік, така плинність не потребує спеціальних управлінських заходів, оскільки не має негативного впливу на стабільність роботи підприємства [24, с. 128].

Прихована (психологічна) плинність кадрів є однією з найбільш небезпечних форм плинності, оскільки часто залишається поза увагою керівництва. Вона виникає в ситуаціях, коли працівник формально залишається

в організації, але фактично втрачає зацікавленість у роботі, знижує трудову активність і відмовляється від ініціативної участі у виробничих процесах. Прихована плинність нерідко виступає формою опозиції персоналу до управлінських рішень і, у разі її масового поширення, призводить до зниження продуктивності праці, дисципліни та погіршення ставлення працівників до роботи і організації загалом.

Рівень плинності персоналу залежить від низки чинників, зокрема від специфіки бізнесу, галузевої належності підприємства, територіального розміщення компанії та ситуації на локальному ринку праці. У зв'язку з цим кожна організація формує власні орієнтири щодо допустимого рівня оновлення персоналу, виходячи зі стратегічних цілей і особливостей кадрової політики. При визначенні нормативних значень плинності доцільно орієнтуватися як на галузеві середні показники, так і на позитивний практичний досвід ефективно функціонуючих підприємств [25].

У загальному вигляді плинність персоналу в межах 3–5 % на рік вважається природною і не потребує спеціальних управлінських втручань. Водночас межі допустимого рівня плинності можуть істотно відрізнятися залежно від професійної групи працівників і специфіки діяльності підприємства. Так, орієнтовні показники плинності персоналу для різних категорій працівників можуть становити: для топменеджерів — 0–2 %, для менеджерів середньої ланки — до 10 %, для робітничого персоналу — до 30 %, для некваліфікованих працівників (прибиральники, вантажники тощо) — до 50 %, для фахівців у сфері інформаційних технологій — 8–10 %, для торгових агентів — до 35 %.

Загалом відхилення рівня плинності персоналу від умовно нормативних значень має важливе аналітичне значення. Зокрема, надто низький рівень плинності, що становить менше ніж 3 %, може свідчити про застійні явища в розвитку підприємства, обмежені можливості кар'єрного зростання та оновлення кадрового потенціалу. Водночас рівень плинності понад 50 % є ознакою серйозних проблем у системі управління персоналом, зокрема недосконалої мотивації, організації праці або корпоративної культури.

При цьому слід враховувати, що будь-який показник плинності персоналу є найбільш інформативним за умови його аналізу в динаміці, тобто в порівнянні за кілька звітних періодів. Такий підхід дозволяє виявити стійкі тенденції, оцінити ефективність кадрових заходів і своєчасно скоригувати політику управління персоналом підприємства [26].

Під час аналізу плинності персоналу доцільно досліджувати процеси обороту кадрів як з кількісної, так і з якісної точки зору. Такий підхід дозволяє не лише оцінити масштаби плинності, а й глибше зрозуміти причини, мотиви та чинники, що зумовлюють вибуття працівників з організації. У межах якісного аналізу персонал умовно поділяють на два типи плинності: активну та пасивну.

Активна плинність має місце у випадках, коли ініціатором звільнення виступає сам працівник. Як правило, вона зумовлена незадоволеністю змістом праці, умовами роботи, рівнем оплати, психологічною атмосферою в колективі або стилем керівництва. Пасивна плинність, навпаки, характеризується звільненням працівника з ініціативи роботодавця, що може бути пов'язано з невідповідністю займаній посаді, низькою результативністю праці, порушенням трудової дисципліни або організаційними змінами на підприємстві [27].

Під час аналізу показників плинності персоналу важливо враховувати реальні причини звільнення працівників. На практиці досить поширеними є ситуації, коли у заяві про звільнення зазначаються формальні або спрощені причини, які не повною мірою відображають дійсні мотиви припинення трудових відносин. У низці випадків це пов'язано з прагненням уникнути дисциплінарних стягнень, небажанням фіксувати професійну невідповідність або збереженням нейтральних відносин з роботодавцем.

У зв'язку з цим важлива роль у процесі аналізу плинності персоналу належить службі управління персоналом. Фахівці з HR, за можливості, повинні фіксувати реальні причини звільнення працівників, використовуючи результати співбесід, анкетування або вихідних інтерв'ю. Саме такий підхід дозволяє сформувати об'єктивні висновки щодо рівня та причин плинності персоналу,

виявити недоліки в системі управління персоналом і розробити ефективні заходи для їх усунення.

Оскільки склад персоналу підприємства перебуває у постійному русі — частина працівників залишає організацію, а інші приймаються на їх місця, — виникає необхідність кількісного оцінювання цих змін. Сукупність процесів, пов'язаних із прийомом і вибуттям працівників, формує оборот робочої сили, який характеризується системою відповідних показників.

Основними показниками обороту робочої сили є такі коефіцієнти: коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{пр}$), коефіцієнт обороту за звільненням ($K_{зв}$), коефіцієнт загального обороту робочої сили ($K_{заг}$), коефіцієнт заміни кадрів ($K_{зам}$) та коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$). Зазначені коефіцієнти розраховуються за формулами (1.1), (1.2), (1.3), (1.4), (1.5) відповідно [28].

$$K_{пр} = ЧР_{пр} / ЧР_{со} * 100, \quad (1.1)$$

$$K_{зв} = ЧР_{зв} / ЧР_{со} * 100, \quad (1.2)$$

$$K_{заг} = (ЧР_{пр} + ЧР_{зв}) / ЧР_{со} * 100, \quad (1.3)$$

$$K_{зам} = ЧР_{зам} / ЧР_{со} * 100, \quad (1.4)$$

$$K_{пл} = ЧР_{пл} / ЧР_{со} * 100, \quad (1.5)$$

де $ЧР_{со}$ — середньооблікова кількість персоналу;

$ЧР_{пр}$ — кількість прийнятих працівників;

$ЧР_{зв}$ — кількість працівників, що звільнилися;

$ЧР_{зам}$ — кількість працівників, які змінилися (менше з двох чисел — кількість прийнятих та звільнених);

$ЧР_{пл}$ — кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

Оборот за звільненням відображає чисельність працівників, які припинили трудові відносини з підприємством упродовж визначеного періоду з різних підстав. Залежно від характеру цих підстав оборот за звільненням поділяють на необхідний (плановий) і небажаний (додатковий), останній у наукових і практичних дослідженнях зазвичай ототожнюють із плинністю кадрів. Вважається, що допустимий рівень плинності персоналу не повинен перевищувати 5 % на рік [29].

Коефіцієнт заміщення персоналу може дорівнювати коефіцієнту обороту за прийомом або коефіцієнту обороту за звільненням залежно від того, який із зазначених показників має менше значення.

З метою поглибленого аналізу плинності персоналу додатково визначають такі показники:

коефіцієнт плинності кадрів — співвідношення кількості працівників, які перебували у списковому складі персоналу протягом усього досліджуваного періоду, до середньооблікової чисельності персоналу;

коефіцієнт стабільності персоналу — співвідношення кількості працівників зі стажем роботи на підприємстві понад три роки до середньооблікової чисельності персоналу.

1.3 Функціональні аспекти руху персоналу в умовах ринкової економіки

Конкурентоспроможність персоналу полягає у формуванні таких конкурентних переваг працівників, які максимально відповідають вимогам високої якості трудової діяльності та забезпечують найвищу економічну й організаційну віддачу для роботодавця. Орієнтація на ексклюзивну конкурентоспроможність зумовлює для роботодавця необхідність здійснення додаткових витрат і зусиль, пов'язаних із залученням, утриманням і створенням умов для ефективного використання висококваліфікованого персоналу. До таких умов належать підвищений рівень захищеності робочого місця від впливу ринкової кон'юнктури, гарантії довгострокової зайнятості, гнучкий режим робочого часу, повна оплата

лікарняних листів і відпусток, гарантоване пенсійне забезпечення, навчання та перекваліфікація за рахунок роботодавця, а також можливість членства в професійних спілках та інші соціальні гарантії.

Конкурентоспроможність персоналу на основі диверсифікації професійних компетенцій характеризує таку функціональну якість робочої сили, яка є широко представленою та доступною на ринку праці. В її основі лежить багатoproфільна підготовка персоналу з орієнтацією на полівалентну кваліфікацію, що передбачає володіння комплексом знань, умінь і навичок, необхідних для виконання робіт різного професійного спрямування. Як правило, йдеться про робочу силу масового попиту, яка не потребує тривалої спеціальної підготовки та здатна виконувати прості, стандартні й повторювані операції. Основними характеристиками цього виду конкурентоспроможності є висока адаптивність працівників до умов економічної невизначеності, нестабільність зайнятості у часовому вимірі та відносно низька вартість робочої сили [30].

Конкурентоспроможність персоналу з акцентом на спеціалізовані професійні переваги посідає проміжне положення між ексклюзивною та диверсифікаційною конкурентоспроможністю. Вона поєднує елементи високої професійної підготовки з достатнім рівнем універсальності та гнучкості, що дозволяє працівникам ефективно адаптуватися до змін потреб роботодавця та умов ринку праці [20].

Сталий економічний суб'єкт, як на корпоративному, так і на індивідуальному рівні, що володіє конкурентними перевагами, прагне досягати своїх поточних і стратегічних цілей шляхом раціонального перерозподілу наявних ресурсів. Одним із ключових інструментів такого перерозподілу виступає внутрішній рух персоналу, який забезпечує більш ефективне використання трудового потенціалу організації [31].

Внутрішній рух кадрів у межах організації являє собою процес кількісних і структурних змін у складі персоналу організації, що здійснюється шляхом переміщення працівників з одних робочих місць на інші в межах одного підприємства. Такий рух зумовлений прагненням як організації, так і працівників до досягнення стійкої конкурентної переваги та реалізації поточних і стратегічних

цілей розвитку. Внутрішній рух персоналу сприяє оптимізації використання кадрового потенціалу, підвищенню мотивації працівників і забезпеченню гнучкості організаційної структури [32].

Види внутрішнього руху кадрів у межах підприємства відзначаються значною різноманітністю та певною мірою невизначеністю, що зумовлено відмінностями у статусі його учасників, специфікою їх соціально-економічних інтересів, неоднозначністю поведінкових реакцій та багатоаспектністю функціонування в межах організації. Така складність внутрішнього руху персоналу обумовлює необхідність його системного регулювання з метою приведення конкурентоспроможності персоналу до рівноважного стану.

Для досягнення зазначеної мети можуть застосовуватися різні форми внутрішнього руху персоналу, зокрема: кваліфікаційний (або професійний) рух, що передбачає зміну рівня професійної підготовки працівників; міжпрофесійний рух, пов'язаний із переходом працівників між різними професіями; лінійний рух, або міжпідроздільний, який включає переміщення працівників між цехами, відділами та іншими структурними підрозділами організації; соціальний (або адміністративний) рух, що характеризується переходом працівників з однієї категорії персоналу до іншої; а також розширення функціональних обов'язків працівників за рахунок виконання додаткових функцій, зокрема суміщення професій, багатоверстатного обслуговування та інших форм розширення трудових функцій [33].

Внутрішній рух кадрів у межах підприємства створює для роботодавця низку суттєвих переваг, зокрема дозволяє:

знизити витрати, пов'язані з відбором робочої сили, та мінімізувати ризик помилок під час заміщення вакантних посад, оскільки підприємство володіє повнішою та достовірнішою інформацією про власних працівників порівняно з обмеженими відомостями щодо якості персоналу на зовнішньому ринку праці;

скоротити витрати на навчання та адаптацію новоприйнятих працівників шляхом просування по службі співробітників підприємства, які вже набули необхідних професійних навичок і практичного досвіду в процесі роботи (у разі

заповнення вакансій за рахунок зовнішнього ринку праці роботодавець, як правило, змушений фінансувати повний цикл первинного навчання нових працівників);

оптимізувати розстановку персоналу за робочими місцями відповідно до рівня індивідуальної конкурентоспроможності працівників і загальної корпоративної конкурентоспроможності персоналу, що сприяє більш ефективному використанню трудового потенціалу;

стимулювати працівників до дотримання трудової дисципліни, підвищення продуктивності праці та постійного професійного розвитку й підвищення кваліфікації [34].

Отже, рух персоналу являє собою єдиний соціально-економічний процес, що охоплює зовнішній рух у сфері обігу людських ресурсів і внутрішній рух у сфері їх використання (споживання). Його виникнення зумовлене наявністю дисбалансу між рівнем корпоративної конкурентоспроможності персоналу та індивідуальною конкурентоспроможністю працівників.

Зовнішній і внутрішній рух персоналу перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозумовленості. Ігнорування причинно-наслідкових зв'язків між цими видами руху, по-перше, призводить до нерозуміння руху персоналу як цілісної діалектичної системи, рушійною силою та джерелом розвитку якої є виникнення, формування й подолання внутрішньо притаманних суперечностей між попитом і пропозицією праці, а також між її споживчою та міною цінністю. По-друге, це унеможливорює чітке визначення об'єкта впливу діяльності суб'єктів ринку праці, розкриття сутнісних характеристик, причин і механізмів регулювання процесів руху персоналу, а також розмежування відповідальності між державою, підприємствами та окремими працівниками. По-третє, така ситуація спричиняє відрив теоретичних розробок і рекомендацій щодо регулювання руху персоналу від практики їх реалізації, що негативно впливає на рівень корпоративної конкурентоспроможності та ефективність управління людськими ресурсами загалом [35].

У ринкових умовах рух персоналу виконує дві взаємопов'язані функції — економічну та соціальну.

Економічна функціональна складова руху персоналу полягає у забезпеченні своєчасного та раціонального перерозподілу робочої сили відповідно до потреб підприємства, зокрема шляхом «доставки» необхідних трудових ресурсів до наявних, змінюваних або новостворених робочих місць в організації. Реалізація цієї функції сприяє відновленню балансу, який постійно порушується під впливом різноманітних економічних, технологічних та організаційних чинників, між індивідуальною та корпоративною конкурентоспроможністю персоналу.

Економічна функціональна складова руху персоналу забезпечує перелив людських ресурсів між різними сферами застосування праці та створює умови для більш повного задоволення ринкової потреби в корпоративній конкурентоспроможності персоналу в динамічному економічному середовищі. У результаті її реалізації формується потенціал для економічного зростання організації, підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів загалом [36].

Соціально-функціональна складова руху персоналу визначається можливістю реалізації індивідуального споживчого вибору як працівника, так і роботодавця, які діють раціонально та прагнуть до досягнення власних інтересів у сфері праці.

По-перше, вона полягає у створенні широких можливостей для реалізації працівником своїх життєвих потреб, професійних здібностей і трудового потенціалу на основі вільної праці та зростання особистих доходів.

По-друге, соціально-функціональна складова руху персоналу сприяє розвитку конкуренції між працівниками за більш привабливі сфери застосування праці та кращі умови зайнятості.

По-третє, вона зумовлює посилення конкуренції між роботодавцями за залучення та утримання компетентних працівників і за більш ефективне використання їх людського капіталу.

Слід зазначити, що економічна та соціально-функціональна складові руху персоналу на різних етапах розвитку ринкової системи можуть мати неоднакову вагомість, що зумовлено змінами ролі працівника у виробничо-комерційній діяльності та трансформацією соціально-трудових відносин. Окрім того, рух

персоналу може здійснюватися в напрямках, які не відповідають інтересам суспільства, організації або самого працівника, що здатне порушувати рівновагу в системі конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці. У таких випадках реалізація функцій руху персоналу може мати негативні соціально-економічні наслідки та потребує регулятивного впливу з боку держави й роботодавців [37].

Негативні прояви соціально-функціональної складової руху персоналу пов'язані з виникненням надмірних витрат як для самих працівників, які здійснюють переміщення, так і для організації та суспільства загалом. Такі витрати можуть мати як прямий характер (втрати доходів, витрати на переїзд, перекваліфікацію, адаптацію), так і опосередкований, що проявляється у зниженні продуктивності праці, втраті накопиченого досвіду та зростанні соціальних витрат.

Негативні аспекти соціально-функціональної складової руху персоналу пов'язані з можливістю виникнення небажаних соціально-психологічних наслідків в організації, зокрема шкоди, яка завдається здоров'ю працівників унаслідок загрози внутрішніх переміщень або, тим більше, звільнення з підприємства. Для працівника такі процеси часто супроводжуються стресовими станами, емоційними переживаннями, інтелектуальними та фізичними перевантаженнями або, навпаки, недовантаженням, що негативно позначається на стані його здоров'я та працездатності [38].

За даними досліджень, проведених у межах американських медичних шкал оцінювання стресових факторів, звільнення з роботи оцінюється приблизно у 70 балів, що співвідноситься за рівнем психологічного навантаження зі смертю близького родича. Особливо гостро внутрішні переміщення та звільнення переживають працівники зрілого та передпенсійного віку, у яких такі події можуть спричиняти розвиток почуття професійної неповноцінності та соціальної невпевненості [39].

Висновки до розділу 1

Науково обґрунтовано, що рух персоналу в межах підприємства або поза ним слід розглядати як зміну працівником територіального розташування чи характеру робочого місця з метою забезпечення постійної трудової зайнятості. Зазначений процес відображає динамічність трудових відносин і виступає важливим елементом відтворення людського потенціалу підприємства.

У наукових дослідженнях виділяють основні форми руху персоналу на підприємстві, зокрема плинність кадрів, демографічний (плановий) рух персоналу та внутрішньовиробничі переміщення. Кожен із зазначених видів характеризується специфічними причинами виникнення, особливостями реалізації та різним ступенем впливу на результативність діяльності підприємства.

У цілому рух персоналу формується під впливом комплексу чинників, серед яких доцільно виокремити такі групи:

внутрішньоорганізаційні чинники, що виникають у межах підприємства (система оплати та стимулювання праці, умови праці, рівень механізації й автоматизації виробничих процесів, наявність можливостей професійного та кар'єрного розвитку);

індивідуально-особистісні чинники (вік працівника, рівень освіти, професійна підготовка, трудовий досвід, зміна місця проживання, стан здоров'я);

зовнішні чинники, зумовлені загальною соціально-економічною ситуацією, станом і кон'юктурою ринку праці, а також регіональними особливостями зайнятості населення.

Науковими дослідженнями доведено, що в умовах ринкової економіки рух персоналу набуває нового соціально-економічного наповнення та постає як процес переміщення працівників, зумовлений порушенням балансу в системі конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці. За сучасних умов цей процес є важливим механізмом адаптації організацій до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.

У цьому контексті рух персоналу, по-перше, орієнтований на виявлення та залучення найбільш значущих для підприємства працівників, рівень результативності яких у управлінській або професійній діяльності істотно перевищує показники інших співробітників. По-друге, він спрямований на організаційно-ділову оптимізацію бізнес-процесів шляхом досягнення збалансованої відповідності між потоками залучення людських ресурсів і системою посадових компетенцій, що забезпечує узгодження потреб організації в робочій силі з інтересами та можливостями найманих працівників. По-третє, рух персоналу сприяє економічній оптимізації діяльності підприємства через створення умов для більш повної реалізації потенціалу висококваліфікованих фахівців, підвищення продуктивності їхньої праці та формування стійкої прихильності й лояльності персоналу до організації.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРПОШТА»

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика функціонування АТ «Укрпошта»

Акціонерне товариство «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, який здійснює діяльність на всій території держави та забезпечує надання універсальних поштових послуг населенню й суб'єктам господарювання. Компанія відіграє вагомий соціально-економічний роль у розвитку інфраструктури країни, виконуючи функції з доставки письмової кореспонденції, поштових відправлень, логістичних послуг, а також надання фінансових і платіжних сервісів, зокрема у віддалених і малонаселених регіонах.

Засновником і єдиним акціонером товариства є держава в особі Міністерство інфраструктури України, що зумовлює стратегічне значення підприємства для забезпечення безперебійного функціонування поштового зв'язку як елементу національної інфраструктури. Діяльність АТ «Укрпошта» здійснюється відповідно до положень Закону України «Про поштовий зв'язок», інших нормативно-правових актів України, а також міжнародних стандартів і регламентів Всесвітній поштовий союз, членом якого Україна є з 1947 року.

Як суб'єкт господарювання державного сектору економіки, АТ «Укрпошта» поєднує комерційну діяльність із виконанням соціальних зобов'язань, що обумовлює особливості організації управління, формування кадрової політики та функціонування системи соціально-трудових відносин. У зв'язку з масштабністю структури підприємства, значною чисельністю персоналу та територіальною розгалуженістю мережі відділень, особливої актуальності набувають питання ефективного управління персоналом, руху кадрів і забезпечення стабільності трудових колективів.

АТ «Укрпошта» має одну із найрозгалуженіших мереж у країні, що включає сотні стаціонарних та пересувних відділень, які обслуговують усі населені пункти України, включно з віддаленими територіями. Станом на 2024–2025 роки до складу

Укрпошти входить 24 регіональні філії, Дирекція оброблення та перевезення пошти й підприємство «Автотранспошта», а щоденну роботу забезпечують десятки тисяч співробітників.

Компанія надає широкий спектр послуг, що охоплює поштову доставку, логістичні операції, платежі, фінансові та роздрібні сервіси для фізичних осіб і корпоративних клієнтів. Укрпошта також активно розвиває міжнародні напрямки, включно з послугами прискореної доставки та доставкою товарів за кордон.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, Укрпошта демонструє позитивну динаміку фінансових показників: у 2024 році дохід компанії збільшився порівняно з попереднім роком, а прибутковість операційної діяльності відображає зростання ефективності. Це стало можливим завдяки розширенню міжнародної діяльності, зростанню обсягів платежів та розвитку експрес-послуг.

Такі показники підкреслюють значущість Укрпошти як соціально важливої та економічно активної структури, адаптованої до викликів сучасного ринку праці та конкурентного середовища, що має безпосередній вплив на рух і управління персоналом на підприємстві.

Сьогодні до складу АТ «Укрпошта» входять 25 регіональних відділень, Дирекція з переробки та транспортування пошти, підприємство «Автотранспошта», а також Державний науковий центр «Зелена Буча». Така організаційна структура забезпечує централізоване управління основними виробничими, логістичними та науково-дослідними процесами підприємства.

АТ «Укрпошта» є однією з найбільших компаній в Україні за чисельністю персоналу. Понад 72 тисячі співробітників щоденно забезпечують приймання, сортування, транспортування та доставку поштових відправлень, організацію логістичних процесів, аналітичну обробку інформації, а також обслуговування фізичних і корпоративних клієнтів. Значна чисельність персоналу та територіальна розгалуженість мережі зумовлюють підвищену увагу до питань управління персоналом, його руху та плинності.

Історія створення підприємства бере початок 2 лютого 1994 року, коли на підставі рішення Кабінету Міністрів України було утворено Українське об'єднання

поштового зв'язку «Укрпошта» як окрему державну структуру. Його створення стало результатом реформування галузі зв'язку, зокрема розмежування поштового та електрозв'язку, що заклало основу для подальшого розвитку національного оператора поштового зв'язку.

У липні 1998 року Українське об'єднання поштового зв'язку було реорганізовано в Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта». З 1999 року підприємство набуло статусу унітарного державного підприємства, заснованого на державній власності та віднесеного до сфери управління Міністерства інфраструктури України. У цей період в Україні було запроваджено нову п'ятизначну систему поштового індексування, що сприяло підвищенню ефективності оброблення та доставки поштових відправлень.

Новий етап розвитку АТ «Укрпошта» розпочався у 2016 році та був пов'язаний із масштабними організаційними й управлінськими трансформаціями. Зокрема, центральна управлінська команда підприємства була оновлена приблизно на 95 %, що стало основою для впровадження сучасних підходів до управління та підвищення ефективності діяльності. Зміни охопили як систему обслуговування клієнтів, так і механізми взаємодії з партнерами. Важливим напрямом трансформації стало формування ефективної системи мотивації персоналу, а також оптимізація портфеля послуг шляхом припинення надання економічно неефективних товарів і сервісів.

1 березня 2017 року АТ «Укрпошта» було реорганізовано у публічне акціонерне товариство. Процедура акціонування державного підприємства стала однією з найшвидших в історії України та тривала лише вісім місяців. Функції з управління корпоративними правами держави в АТ «Укрпошта» здійснює Міністерство інфраструктури України, при цьому загальна номінальна вартість акцій товариства становить 6 518 597 000 грн.

Навесні 2017 року Укрпошта представила оновлений бренд, що став важливим елементом трансформації компанії. Центральним візуальним символом бренду став стилізований знак поштового різка, який, зберігаючи традиційну

символіку поштового зв'язку, був адаптований до сучасного формату та трансформований у графічний елемент, подібний до геолокаційного піну.

Восени 2017 року АТ «Укрпошта» оголосило про розміщення облігацій внутрішньої державної позики загальною номінальною вартістю 600 млн грн у кількості 6 тисяч штук. Залучення фінансових ресурсів через випуск облігацій стало важливим кроком у забезпеченні інвестиційної підтримки подальшого розвитку підприємства.

АТ «Укрпошта» є членом міжнародних платіжних систем Visa та Mastercard, а також національної платіжної системи «Простір», що дозволяє підприємству надавати широкий спектр фінансових послуг населенню та суб'єктам господарювання і сприяє підвищенню фінансової доступності в регіонах.

Компанія активно співпрацює з електронною системою публічних закупівель ProZorro, зокрема у сфері здійснення державних закупівель, та була відзначена професійною нагородою «Zakupki. Кращі». Крім того, АТ «Укрпошта» стало першим серед державних підприємств України, яке розпочало передачу в оренду об'єктів нерухомого майна через платформу ProZorro.Продажі, що свідчить про впровадження сучасних і прозорих підходів до управління державними активами.

Серед стратегічних партнерів Укрпошти — Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції і розвитку, а також національні поштові оператори країн Європи, Азії та Сполучених Штатів Америки. Міжнародне співробітництво сприяє інтеграції підприємства у світову поштову інфраструктуру та впровадженню кращих управлінських і технологічних практик.

Навесні 2018 року Національний банк України надав АТ «Укрпошта» ліцензію на здійснення переказу коштів у національній валюті без відкриття рахунків. Отримання зазначеної ліцензії розширило можливості компанії у сфері фінансових послуг та дозволило здійснювати обслуговування клієнтів із використанням платіжних карток, що стало важливим етапом диверсифікації діяльності підприємства.

За підсумками 2024 року, завдяки діяльності АТ «Укрпошта» як національного поштового оператора, Україна посіла 33-тє місце у рейтингу

Всесвітнього поштового союзу за індексом поштового розвитку (Integrated Index for Postal Development, 2IPD). Серед 173 поштових операторів світу Україна покращила свої позиції одразу на сім сходинок, що свідчить про позитивну динаміку розвитку національної поштової системи.

З метою проведення детального аналізу кадрового складу АТ «Укрпошта» доцільно зосередитися на окремих територіальних підрозділах підприємства. У даному дослідженні об'єктом аналізу обрано Броварський та Бориспільський райони Київської області, аналіз розподілу персоналу за професійними групами в структурних підрозділах АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області представлено у таблиці 2.1. Такий підхід зумовлений значною чисельністю персоналу Укрпошти в цілому, яка перевищує 72 тис. осіб, що ускладнює комплексне відстеження змін кадрового складу по всій мережі. Загальна чисельність працівників у зазначених районах становить 606 осіб, що дозволяє здійснити більш ґрунтовний та наочний аналіз структури персоналу й особливостей його руху.

Таблиця 2.1 – Структурний аналіз персоналу за професійними групами в АТ «Укрпошта»

Професійні групи	Чисельність за списком, осіб	Питома вага, %
Керівники	57	9
Фахівці	156	26
Робітники	393	65
Загальна чисельність	606	100

Як свідчать дані таблиці, у структурі персоналу підприємства керівники становлять 9 % від загальної кількості працівників, частка фахівців складає 26 %, тоді як найбільшу питому вагу займають робітники — 65 % загальної кількості

персоналу. Більш наочно співвідношення зазначених категорій працівників представлено на рисунку 2.1.

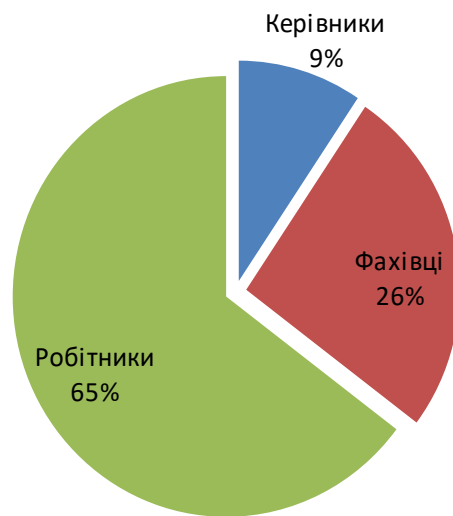


Рисунок 2.1 – Структурний аналіз персоналу за професійними групами в АТ «Укрпошта»

Наступним етапом аналізу є дослідження якісної структури персоналу АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області, яке наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Характеристика якісних параметрів персоналу АТ «Укрпошта»

Рівень освіти	Чисельність, осіб	%
Вища освіта	151	25
Середньо-професійна освіта	340	56
Середня освіта	115	19
Всього	606	100

Як видно з даних таблиці, найбільшу частку у структурі персоналу становлять працівники з середньо-професійною освітою — 56 %, тоді як найменшою є частка працівників із середньою освітою, яка складає 19 %.

Побачити це наочно можна на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Характеристика якісних параметрів персоналу АТ «Укрпошта»

Дані щодо вікового складу персоналу узагальнено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз вікової структури персоналу АТ Укрпошта, осіб

Вік	Чоловіки	Жінки	Всього	%
До 20 років	14	28	42	7
Від 20 до 30 років	59	118	177	29
Від 30 до 40 років	98	114	212	35
Від 40 до 50 років	80	41	121	20
Від 50 до 60 років	24	12	36	6
Більше 60 років	12	6	18	3
Всього	287	319	606	100

З наведених у таблиці даних випливає, що найбільшу питому вагу у структурі персоналу становлять працівники вікової групи від 30 до 40 років, тоді як найменшою є частка осіб віком понад 60 років.

Аналіз структури персоналу АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області за тривалістю трудового стажу представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу АТ «Укрпошта» за тривалістю трудового стажу

Стаж роботи	Чисельність, осіб	%
До 1 року	133	22
Від 1 до 5 років	267	44
Від 5 до 10 років	127	21
Більше 10 років	79	13
Всього	606	100

Графічне відображення наведених даних представлено на рисунку 2.3:

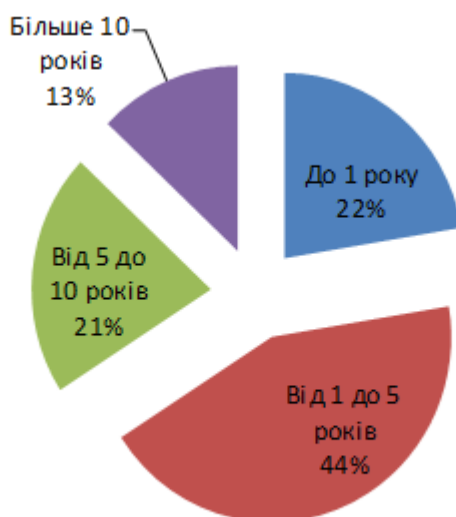


Рисунок 2.3 - Структура персоналу АТ «Укрпошта» за тривалістю трудового стажу

Як свідчать дані таблиці, найбільшу чисельність працівників становлять особи зі стажем роботи від 1 до 5 років — 267 осіб, що відповідає 44 % від загальної чисельності персоналу.

Найменшою є група працівників зі стажем роботи понад 10 років — 79 осіб, або 13 %.

2.2 Комплексний аналіз показників, чинників і мотивів плинності персоналу в АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області

На першому етапі доцільно здійснити характеристику руху робочої сили на підприємстві.

З цією метою розраховуються такі показники: коефіцієнт обороту персоналу за прийомом, коефіцієнт обороту за звільненням, коефіцієнт загального обороту робочої сили, коефіцієнт заміщення кадрів, а також коефіцієнт плинності персоналу.

Для визначення коефіцієнта обороту за прийомом відповідно до формули (2.1) використано розрахункові дані, подані в таблиці 2.7.

У 2024 році на підприємство було прийнято 50 працівників, що зумовило зростання середньооблікової чисельності персоналу за аналізований період на 8,2 %.

$$K_{пр} = \frac{50}{606} * 100\% = 8,2\%$$

Коефіцієнт обороту за вибуттям визначається на основі інформації про чисельність працівників, які припинили трудові відносини з підприємством упродовж аналізованого періоду.

Таблиця 2.5 – Коефіцієнт обороту персоналу за прийомом у 2024 році

Показник	Період, що аналізується	
	01.01.2024 р.	01.01.2025 р.
Прийнято на роботу, осіб	-	50
Середньоспискова чисельність, осіб	556	606
Коефіцієнт обороту по прийому	-	8,2

Результати розрахунку коефіцієнта обороту персоналу за вибуттям подано в таблиці 2.6. Аналіз наведених у таблиці 2.6 даних засвідчує, що протягом досліджуваного періоду значення показника обороту за вибуттям є завищеним і виходить за межі нормативно допустимого рівня, що свідчить про наявність проблемних аспектів у системі управління персоналом підприємства.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнт обороту персоналу за звільненням у 2024 році

Показник	Період, що аналізується	
	01.01.2024 р.	01.01.2025 р.
Звільнено, осіб	-	142
Середньоспискова чисельність, осіб	556	606
Коефіцієнт обороту по вибуттю	-	23,5%

У 2024 році з підприємства було звільнено 142 особи, унаслідок чого темп спадання середньоспискової чисельності працівників за аналізований період склав 23,5 %.

$$K_{зв} = \frac{142}{606} * 100\% = 23,5\%.$$

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як співвідношення чисельності працівників, які залишили підприємство за власним бажанням або були звільнені з ініціативи адміністрації у зв'язку з порушенням трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності персоналу.

$$K_{пл} = \frac{142}{606} * 100\% = 23,5\%$$

Значення коефіцієнта плинності кадрів на рівні 23,5 % є надмірно високим і суттєво перевищує нормативне значення, яке, як правило, не повинно перевищувати 6 %. Це свідчить про наявність серйозних проблем у сфері управління персоналом досліджуваних підрозділів.

У даному випадку коефіцієнт плинності кадрів дорівнює показнику обороту за звільненням, оскільки за аналізований період у АТ «Укрпошта» Броварського та Бориспільського районів Київської області були відсутні випадки звільнення працівників за порушення трудової дисципліни.

Для більш детальної оцінки масштабів плинності персоналу доцільно розрахувати частковий коефіцієнт плинності, який дозволяє проаналізувати рівень плинності за окремими професійними, віковими та освітніми групами. Цей коефіцієнт розраховується як відношення кількості працівників, звільнених у відповідній групі за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також звільнених за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників цієї групи.

Крім того, доцільно розрахувати коефіцієнт інтенсивності плинності, який визначається як відношення часткового коефіцієнта плинності для відповідної групи до коефіцієнта плинності, розрахованого по організації в цілому. Даний показник дозволяє оцінити рівень плинності в окремих групах персоналу порівняно із середнім рівнем по підприємству.

Визначення показника інтенсивності плинності кадрів у розрізі професійних груп наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Визначення показника інтенсивності плинності кадрів у розрізі професійних груп

№	Професійна група	Кількість звільнених, осіб	Спискова чисельність, осіб	$K_{ч.пл.}, \%$	$K_{i.пл.}$
1	Листоноши	79	200	39,5	1,42
2	Оператори	19	75	25,5	1,06
3	Працівники допоміжних служб	34	251	13,5	0,53
4	Керівний склад	10	80	12,5	0,53
Всього		142	606		-

Значення коефіцієнта інтенсивності плинності серед операторів наближається до одиниці, що свідчить про середній рівень плинності в межах цієї професійної групи. Водночас коефіцієнти інтенсивності плинності серед працівників допоміжних служб і управлінського персоналу мають значення нижчі за одиницю, що вказує на відносну кадрову стабільність зазначених категорій персоналу. Натомість у групі листонош коефіцієнт інтенсивності плинності істотно перевищує одиницю, що є ознакою підвищеного рівня плинності кадрів у цій професійній групі.

Результати розрахунку коефіцієнта інтенсивності плинності персоналу за віковими групами подано в таблиці 2.8. Аналіз наведених у таблиці даних засвідчує, що середній рівень плинності характерний лише для вікової групи працівників 50–60 років. Водночас вікові групи від 30 до 50 років відзначаються відносною кадровою стабільністю, тоді як у групах працівників віком до 20 років та від 20 до 30 років спостерігається підвищена плинність персоналу. Така тенденція є негативною, оскільки саме ці вікові категорії становлять найбільший потенціал для довгострокового розвитку кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 2.8 - Визначення показника інтенсивності плинності кадрів у розрізі вікових груп

№	Вікова група	Кількість звільнених, осіб	Спискова чисельність, осіб	$K_{ч.пл.}, \%$	$K_{i.пл.}$
1	До 20 років	14	42	33,3	1,42
2	Від 20 до 30 років	78	177	44	1,87
3	Від 30 до 40 років	28	212	13,3	0,57
4	Від 40 до 50 років	15	121	12,5	0,53
5	Від 50 до 60 років	7	36	20	0,85
6	Більше 60 років	-	18	0	0
Всього		142	606	-	-

Результати розрахунку коефіцієнта інтенсивності плинності персоналу за освітніми групами представлено в таблиці 2.9. Відповідно до наведених даних, у групі працівників із вищою освітою зафіксовано підвищений рівень плинності, про що свідчить значення коефіцієнта інтенсивності плинності на рівні 1,49. Натомість у групах працівників із середньо-професійною та середньою освітою спостерігається середній рівень плинності персоналу, при цьому відповідні значення коефіцієнта становлять 0,95 та 0,85.

Підвищена плинність кадрів серед працівників із вищою освітою має негативні наслідки для виробничої діяльності та загального функціонування організації, оскільки зумовлює втрату висококваліфікованого персоналу, зниження інтелектуального потенціалу підприємства та зростання витрат, пов'язаних із добором, адаптацією та професійною підготовкою нових працівників.

Таблиця 2.9 - Визначення показника інтенсивності плинності кадрів у розрізі освітніх груп

№	Освітня група	Кількість звільнених, осіб	Спискова чисельність, осіб	$K_{ч.пл.}, \%$	$K_{i.пл.}$
1	Вища освіта	50	151	35	1,49
2	Середньо-професійна освіта	70	340	22,2	0,95
3	Середня освіта	22	115	20	0,85
Всього		142	606	-	-

Усі розрахункові дані наведено за 2024 рік.

У кадровій службі АТ «Укрпошта» здійснюється систематичне виявлення мотивів, чинників і причин руху персоналу шляхом застосування спеціально розробленої процедури. Зазначена процедура передбачає опрацювання анкетних матеріалів, проведення індивідуальних бесід із працівниками, які припиняють трудові відносини, а також із їхніми колегами та безпосередніми керівниками. Результати такого аналізу фіксуються у відповідному журналі обліку звільнень.

З метою дослідження ключових мотивів руху кадрів на підприємстві та прогнозування подальших тенденцій плинності персоналу важливе значення має забезпечення постійного зворотного зв'язку, що передбачає регулярне отримання інформації про потреби, очікування та рівень задоволеності працівників. Для реалізації цього підходу в діяльність кадрової служби АТ «Укрпошта» було впроваджено систему періодичного анкетування працівників, які звільняються з підприємства.

В АТ «Укрпошта» опрацювання анкет працівників, які припинили трудові відносини з підприємством, здійснюється переважно із застосуванням ручних методів. Незважаючи на обмежений рівень автоматизації, такий підхід дає змогу

сформувані обґрунтовані висновки щодо основних причин звільнення працівників і, відповідно, рівня плинності кадрів на підприємстві. Використання анкетування забезпечує можливість комплексного аналізу плинності персоналу залежно від причин, мотивів і чинників, що впливають на прийняття працівниками рішення про припинення трудових відносин.

Під причинами плинності кадрів розуміють найбільш поширені на підприємстві підстави звільнення персоналу. За своїм походженням їх умовно поділяють на три основні групи, пов'язані з:

- родинно-побутовими обставинами;
- незадоволеністю умовами праці та змістом виконуваної роботи;
- порушеннями трудової дисципліни.

Аналіз причин звільнення працівників АТ «Укрпошта» за 2024 рік наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Основні детермінанти звільнення персоналу АТ «Укрпошта»

Причини	Кількість, осіб	%
Родинно-побутові обставини	28	20
Незадоволеність працівників	114	80
Порушення трудової дисципліни	-	0
Всього	142	100

Як свідчать дані таблиці 2.12, домінуючою причиною плинності кадрів в АТ «Укрпошта» є незадоволеність працівників умовами праці та організацією трудової діяльності. На рисунку 2.4 подано структуру розподілу кількості звільнених працівників за основними причинами руху персоналу.

Причини звільнення, зумовлені незадоволеністю працівників, як правило, пов'язані з факторами плинності кадрів, під якими розуміють сукупність виробничих і соціально-побутових умов, зокрема: зміст та організацію праці, систему матеріального й нематеріального стимулювання, рівень організації виробництва й управління, стиль керівництва та характер міжособистісних відносин у трудовому колективі, можливості професійного розвитку й кар'єрного зростання тощо.

Фактори плинності кадрів доцільно систематизувати залежно від рівня можливості цілеспрямованого управлінського впливу на них, виокремлюючи такі групи:

- фактори, що підлягають управлінському впливу;
- фактори, на які можливий частковий управлінський вплив;
- фактори, що не піддаються управлінському регулюванню.



Рисунок 2.4 - Основні детермінанти звільнення персоналу АТ «Укрпошта»

До першої групи факторів належать матеріальні умови виробничої діяльності та побуту працівників, на які підприємство має можливість здійснювати прямий управлінський вплив.

Другу групу формують суб'єктивні виробничі чинники, вплив на які є обмеженим і значною мірою залежить від індивідуальних характеристик працівників. Третю групу становлять природно-кліматичні та демографічні процеси, що не підлягають цілеспрямованому управлінському регулюванню з боку підприємства. Розподіл звільнень працівників за факторами плинності кадрів подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Структура звільнень працівників за факторами плинності кадрів в АТ «Укрпошта»

Фактори плинності	Кількість, осіб	%
Матеріальні фактори виробництва і побуту робітників	115	81,25
Суб'єктивні фактори виробництва	18	12,5
Природно-кліматичні і демографічні процеси	9	6,25
Всього	142	100

На рисунку 2.5 представлено класифікацію факторів плинності кадрів.



Рисунок 2.5 - Класифікація факторів плинності кадрів в АТ Укрпошта

Мотиви звільнення відображають суб'єктивне сприйняття працівниками причин припинення трудових відносин. Визначення мотиву звільнення здійснюється на підставі пояснень працівника, який залишає підприємство. При цьому важливо максимально точно встановити справжній мотив, оскільки працівник може свідомо не розкривати його або формулювати нечітко. Крім того, необхідно чітко розмежовувати мотив звільнення та безпосередню причину припинення трудових відносин.

Так, одному мотиву — незадоволеності рівнем оплати праці — можуть відповідати різні конкретні причини, зокрема втрати робочого часу через відсутність або незадовільний технічний стан обладнання, недосконалість системи тарифікації праці, відсутність або незначний розмір преміальних виплат тощо.

Мотиви плинності кадрів доцільно систематизувати за кількома основними групами, зокрема:

- професійно-кваліфікаційні;
- пов'язані з організацією та умовами праці;
- особистісні;
- зумовлені рівнем задоволеності матеріальним забезпеченням;
- пов'язані з міжособистісними відносинами в трудовому колективі.

До ключових мотивів плинності персоналу належать:

- недостатній рівень оплати праці окремих категорій працівників;
- порушення ритмічності виробничого процесу;
- невідповідність змісту виконуваної роботи рівню кваліфікації та основній професії працівника;
- складні або несприятливі умови праці;
- напружені або незадовільні взаємовідносини в колективі чи з адміністрацією;
- незадоволеність обраною професією.

Розподіл звільнень працівників за мотивами плинності кадрів наведено в таблиці 2.12. Аналіз даних таблиці засвідчує, що найбільша частка плинності

персоналу зумовлена мотивом низького рівня заробітної плати. Друге місце серед мотивів звільнення займають несприятливі умови праці.

Позитивним моментом є відсутність випадків звільнення, пов'язаних із незадовільними взаємовідносинами в трудовому колективі або з адміністрацією. Це свідчить про сприятливу соціально-психологічну атмосферу на підприємстві та належний рівень внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Таблиця 2.12 – Оцінювання мотивів звільнення працівників в АТ «Укрпошта»

Мотиви плинності	Кількість, осіб	%
Низька заробітна плата	80	56,25
Невідповідність праці рівню кваліфікації та основної професії	18	12,5
Важкі умови праці	35	25
Погані взаємовідносини у колективі	-	0
Незадоволеність професією	9	6,25
Всього	142	100

На рисунку 2.6 представлено кількість працівників, звільнених за мотивами плинності кадрів.

За результатами аналізу причин, мотивів і факторів звільнення персоналу в АТ «Укрпошта» за 2024 рік можна зробити висновок, що домінуючим чинником плинності кадрів є незадоволеність працівників умовами праці та організацією трудової діяльності.

Причини звільнень, пов'язані з незадоволеністю персоналу, тісно корелюють із матеріальними умовами виробництва та побуту працівників, на які підприємство має можливість здійснювати прямий управлінський вплив.

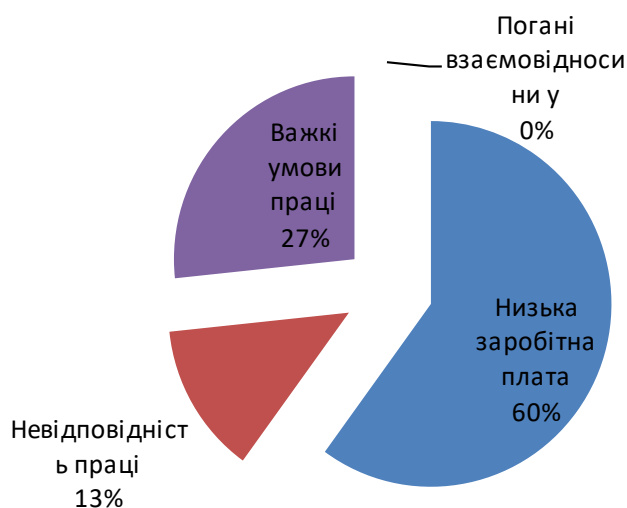


Рисунок 2.6 - Аналіз чисельності звільнень за мотивами плинності кадрів в АТ «Укрпошта»

Домінуючими мотивами плинності кадрів на досліджуваному підприємстві є низький рівень заробітної плати та важкі умови праці, що негативно впливають на стабільність трудового колективу.

Отже, можна стверджувати, що значної частини звільнень, які мали місце в АТ «Укрпошта», можна було б уникнути шляхом удосконалення системи оплати праці та поліпшення умов праці, за винятком випадків, зумовлених родинно-побутовими обставинами.

2.3 Аналіз процесів професійно-службового зростання персоналу АТ «Укрпошта»

Одним із ключових факторів успіху АТ «Укрпошта» є її персонал. Завдяки постійному зростанню професійного досвіду та рівня компетентності працівників компанія посідає провідні позиції на українському ринку поштових, логістичних і фінансових послуг.

Ефективне функціонування всіх бізнес-процесів АТ «Укрпошта», починаючи від стратегічного планування та управління і завершуючи наданням послуг кінцевим споживачам, забезпечується колективом чисельністю понад 70

тисяч працівників. Саме узгоджена діяльність персоналу різних рівнів і професійних груп є основою стабільної роботи підприємства.

Людські ресурси традиційно розглядаються керівництвом компанії як головний стратегічний капітал. Успішна професійна реалізація працівників є важливою передумовою розвитку підприємства та досягнення ним позитивних результатів у конкурентному середовищі.

Динамічний розвиток АТ «Укрпошта» зумовлює постійну потребу в залученні нових працівників. Підприємство створює умови для професійного та кар'єрного зростання, пропонуючи вакансії як для молодих фахівців, що лише розпочинають трудову діяльність, так і для досвідчених спеціалістів. Для нових працівників передбачено можливості навчання та підвищення кваліфікації, тоді як досвідченим кадрам пропонується сприятливе професійне середовище для подальшого розвитку.

Для професійного розвитку персоналу на підприємстві застосовуються такі основні види навчання:

- первинне професійне навчання працівників;
- перепідготовка працівників;
- підвищення кваліфікації працівників.

Навчання нових працівників, або початкове професійне навчання на виробництві, передбачає підготовку осіб, які раніше не мали відповідної професії, з метою набуття ними необхідної кваліфікації в одній із галузей діяльності підприємства. Таке навчання здійснюється для працівників, прийнятих на роботу, зокрема для осіб, які перебувають на початковому етапі професійної кар'єри.

Професійне навчання жінок та неповнолітніх працівників здійснюється виключно за професіями та на робочих місцях, які відповідають чинному законодавству та дозволяють використання їхньої праці.

Організація та проведення професійного навчання персоналу здійснюється Департаментом навчання АТ «Укрпошта».

Процес професійного навчання персоналу здійснюється під контролем керівника відповідного структурного підрозділу, інструктора виробничого навчання робітничих масових професій та наставника виробничого навчання. До навчального процесу також залучаються профільні спеціалісти, які виконують функції консультантів з теоретичної підготовки.

За індивідуальної форми підготовки працівник самостійно опановує теоретичний курс з можливістю отримання консультацій від інструктора виробничого навчання та консультантів з теоретичної підготовки. Виробниче навчання при цьому організовується індивідуально безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставника виробничого навчання, без відриву від основної роботи.

Теоретичне та виробниче навчання здійснюється в межах робочого часу відповідно до затверджених навчальних планів і програм за відповідною професією.

Навчальні програми за окремими професіями затверджуються генеральним директором підприємства спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів.

Тривалість навчання визначається навчальними програмами з урахуванням специфіки професії, необхідного рівня кваліфікації та наявного професійного досвіду працівників і не може перевищувати шести місяців.

Після завершення виробничого навчання працівник зобов'язаний виконати кваліфікаційну пробну роботу, складність якої відповідає кваліфікаційному розряду, передбаченому відповідною кваліфікаційною характеристикою.

По закінченні встановленого строку навчання працівник складає кваліфікаційний іспит на присвоєння професії та кваліфікаційного розряду перед кваліфікаційною комісією, що функціонує на підприємстві. Результати іспиту фіксуються у протоколі кваліфікаційної комісії щодо присвоєння працівникові відповідної професії та кваліфікаційного розряду.

У разі успішного складання іспиту на підставі протоколу кваліфікаційної комісії видається наказ про присвоєння працівникові відповідної професії та

кваліфікаційного розряду. Кваліфікаційний розряд вважається присвоєним з моменту підписання відповідного наказу генеральним директором підприємства.

Перепідготовка працівників, або навчання за другою чи суміжною професією, є видом професійно-технічного навчання, спрямованим на оволодіння іншою професією працівниками, які вже мають первинну професійну підготовку.

Перепідготовка персоналу організовується з таких основних причин:

для навчання працівників, звільнених у зв'язку зі скороченням робочих місць та іншими організаційними змінами, а також для осіб, які виявили бажання змінити професію з урахуванням потреб виробництва;

з метою розширення професійного профілю працівників та підготовки їх до роботи в умовах бригадної форми організації праці;

у разі необхідності зміни професії через відсутність роботи, що відповідає наявній кваліфікації працівника, або втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Перепідготовка працівників, так само як і первинна професійна підготовка, здійснюється шляхом індивідуального та курсового навчання.

Навчальні плани та програми з перепідготовки працівників за іншими або суміжними професіями, а також строки навчання затверджуються генеральним директором підприємства за поданням керівників відповідних структурних підрозділів.

При цьому допускається скорочення навчальних програм до 30 % за рахунок виключення матеріалу, який уже був засвоєний раніше, з урахуванням фактичного рівня професійних знань, умінь і навичок працівників, що проходять навчання.

Перепідготовка працівників завершується проведенням кваліфікаційної атестації, за результатами якої приймається рішення щодо набуття нової або суміжної професії.

Підвищення кваліфікації персоналу здійснюється як в індивідуальній формі, так і на виробничо-технічних курсах. Заняття на таких курсах

організуються за умови формування навчальних груп чисельністю від 5 до 10 осіб.

Успішне проходження навчання є необхідною умовою для присвоєння працівникам вищого кваліфікаційного розряду та їх подальшого професійного зростання.

Виробничо-технічні курси організовуються з метою підвищення кваліфікації працівників, поглиблення та розширення їхніх знань, умінь і навичок за відповідною професією до рівня, що відповідає потребам виробництва. Навчальні плани, програми підвищення кваліфікаційного розряду робітників, а також строки навчання затверджуються розпорядженням генерального директора підприємства.

У 2024 році в системі професійного навчання персоналу всіма видами навчання було охоплено 410 робітників АТ «Укрпошта» Київської області. Для порівняння, у 2023 році навчання пройшли 328 осіб, а у 2022 році — 279 осіб. Таким чином, у звітному році чисельність навчених працівників зросла порівняно з попереднім роком на 102 особи. Зазначені дані отримано з матеріалів Департаменту навчання м. Києва.

Розподіл робітників за видами навчання наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Розподіл персоналу за видами професійного навчання

Види професійного навчання робітників	2022 р.	2023р.	2024 р.
Усього	279	328	650
Навчено новим професіям	113	126	134
- у тому числі: перепідготовлено робітників	78	80	83
Навчено іншої професії	35	46	51
Підвищили кваліфікацію	139	202	241
- у тому числі: на курсах цільового призначення	65	72	84
- на курсах керівників	9	12	13
- на виробничо-технічних курсах	65	118	144

Отже, аналіз системи підготовки та перепідготовки кадрів показав, що, незважаючи на наявність окремих фінансових обмежень, АТ «Укрпошта» приділяє значну увагу професійному навчанню персоналу. Такий підхід має позитивний вплив на ефективність праці працівників і сприяє стабільному функціонуванню підприємства в цілому. Водночас у процесі дослідження було виявлено певні недоліки в організації роботи з персоналом, аналіз та шляхи усунення яких будуть розглянуті у третьому розділі дипломної роботи.

Для кожної посади в АТ «Укрпошта» розроблено відповідну програму навчання, яка спрямована на розвиток і вдосконалення професійних навичок та особистісних якостей працівників з метою забезпечення їх успішного кар'єрного зростання. Після трьох місяців роботи в АТ «Укрпошта» працівникам пропонується пройти навчання, що дозволяє прискорити процес їх професійної адаптації та підвищити рівень готовності до виконання посадових обов'язків.

Навчання персоналу здійснюється в Департаменті навчання та перепідготовки персоналу АТ «Укрпошта», розташованому в місті Києві.

Відповідно до Положення про оцінювання робочих показників і компетенцій працівників АТ «Укрпошта», кожен працівник підприємства зобов'язаний проходити навчання з подальшою атестацією один раз на півроку.

За результатами атестації приймаються рішення щодо професійного просування працівників. У разі відмови від проходження навчання працівник не лише втрачає можливість кар'єрного зростання, але й позбавляється окремих стимулюючих виплат і бонусів до заробітної плати.

Розглянемо програму навчання на прикладі посади «оператор», характеристику якої наведено в таблиці 2.14.

Після завершення навчання працівник проходить тестування відповідно до програми навчання, за результатами якого визначається рівень засвоєння матеріалу. У разі якщо отриманий результат є нижчим за встановлений прохідний рівень, працівник направляється на повторне стажування з подальшим повторним складанням іспиту.

Максимальна кількість спроб складання тестування становить три. Такий підхід дозволяє забезпечити належний рівень професійної підготовки працівників.

Після успішного проходження тестування закрита програма навчання передається куратору та зберігається в особовій справі працівника.

Наступним етапом професійного розвитку є проходження програми навчання за посадою «старший оператор». Загалом для кожної категорії працівників в АТ «Укрпошта» розроблено відповідні програми навчання, що забезпечують системність і послідовність професійного зростання персоналу.

Таблиця 2.14 – Структурні модулі навчальної програми

№	Назва модуля наавчання	Запланована тривалість навчання	Відповідальний за навчання
1	Введення в організацію	1 день	Керівник практики
2	Вивчення роботи та алгоритму дій (оператор)	2 дні	Керівник практики
3	Вивчення роботи старшого оператора і організація роботи чергової зміни	3 дні	Керівник практики
4	Тренінг «Стандарти роботи і обслуговування в АТ Укрпошта	1 день	Тренер тренінгового класу
5	Самостійна робота на посаді	2 дні	Керівник практики
6	Підведення підсумків. Постановка задач на наступний термін.	2-3 години	Керівник практики
	Всього	10 днів	

Отже, можна зробити висновок, що в АТ «Укрпошта» навчанню персоналу приділяється значна увага, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства та якість виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Висновки до розділу 2

Дослідження проводилося на базі АТ «Укрпошта» — єдиного національного оператора поштового зв'язку України. Підприємство є найбільшою поштовою мережею країни: близько 11 000 відділень забезпечують практично повне покриття всіх населених пунктів України. Основними напрямками діяльності АТ «Укрпошта» є поштові, логістичні, фінансові та торговельні послуги, загальна кількість яких перевищує 50 і орієнтована як на фізичних осіб, так і на корпоративних клієнтів.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що за досліджуваний період показник обороту персоналу за вибуттям є надмірно високим і перебуває поза межами допустимих значень, що вказує на наявність проблем у сфері управління рухом кадрів.

Дослідження вікової структури плинності персоналу показало, що середній рівень плинності спостерігається лише у віковій групі від 50 до 60 років. Вікові групи працівників від 30 до 50 років характеризуються відносною стабільністю, тоді як у групах до 20 років та від 20 до 30 років зафіксовано підвищений рівень плинності. Така ситуація має негативний характер, оскільки саме ці вікові групи є найбільш перспективними з погляду формування кадрового потенціалу підприємства.

Крім того, результати аналізу за освітнім рівнем свідчать про підвищену плинність серед працівників з вищою освітою, коефіцієнт інтенсивності плинності в цій групі становить 1,49. Водночас у групах працівників із середньо-професійною та середньою освітою спостерігається середній рівень плинності, значення якого складає відповідно 0,95 та 0,85.

Підвищений рівень плинності серед працівників з вищою освітою є вкрай негативним явищем для виробничого процесу та функціонування організації в цілому, оскільки призводить до втрати кваліфікованих кадрів і зниження інтелектуального потенціалу підприємства.

Проаналізувавши причини, мотиви та фактори звільнень у АТ «Укрпошта» за 2024 рік, можна зробити висновок, що найбільш поширеною причиною плинності кадрів є незадоволеність працівників умовами праці та організацією трудового процесу.

Причини звільнень, зумовлені незадоволеністю працівників, тісно пов'язані з матеріальними факторами виробництва і побуту працівників, які значною мірою впливають на рівень стабільності персоналу.

Основними мотивами плинності кадрів, які переважають на досліджуваному підприємстві, є низький рівень заробітної плати та несприятливі умови праці.

Таким чином, можна стверджувати, що значної частини звільнень, які мали місце в АТ «Укрпошта», можна було б уникнути шляхом удосконалення системи оплати праці та поліпшення умов праці, за винятком випадків, зумовлених родинно-побутовими обставинами.

Результати дослідження також засвідчують, що в АТ «Укрпошта» приділяється значна увага навчанню та розвитку персоналу, що створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення якості надання послуг.

3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УКРПОШТА»

3.1 Запровадження мотиваційного моніторингу для управління процесами руху персоналу

Мотиваційний моніторинг розглядається як складова соціально-економічного моніторингу — однієї з ключових функцій сучасного управління, що охоплює процеси збору, накопичення, обробки інформації, її аналізу та прогнозування.

У межах соціально-економічного моніторингу як управлінської концепції традиційні функції збору, обробки та аналізу інформації зазнають певної трансформації. Це зумовлено необхідністю комплексного підходу до оцінювання процесів, що відбуваються у трудовому колективі, з урахуванням як економічних, так і соціальних чинників [40].

Відмінність між соціально-економічним моніторингом і традиційним для вітчизняної аналітичної школи аналізом економічної діяльності підприємства полягає у предметі, цілях та методах дослідження. Економічний аналіз зосереджується переважно на фінансово-економічних аспектах діяльності персоналу та результатах господарської діяльності.

Натомість соціально-економічний моніторинг охоплює ширше коло процесів, зокрема економічні та соціальні явища в колективі, а також враховує взаємозв'язок між соціально-економічними і психологічними процесами. Такий підхід дозволяє глибше оцінити стан персоналу та виявити приховані проблеми у сфері мотивації і трудової поведінки.

Соціально-економічний моніторинг орієнтований на вирішення складних управлінських завдань, оскільки в сучасних умовах розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства виникає об'єктивна потреба у регулярному аналізі процесів, що відбуваються з персоналом, з метою своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських рішень [41].

Отже, у дослідженні мотиваційних процесів на підприємстві доцільно приділяти особливу увагу розвитку соціально-економічного моніторингу. На основі отриманих результатів такого моніторингу формується можливість виокремлення мотиваційного моніторингу як самостійного інструменту управління мотиваційними процесами на підприємстві [42].

Основною метою мотиваційного моніторингу є збір, систематизація та аналіз інформації, необхідної для підготовки й ухвалення управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблем мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством.

Першим завданням мотиваційного моніторингу є ідентифікація мотиваційних процесів, що відбуваються на підприємстві.

З цією метою контроль повинен ґрунтуватися на систематичній класифікації мотиваційних процесів. Оскільки мотиваційні процеси характеризуються динамічними змінами, моніторинг надає можливість своєчасно виявляти ці зміни, а також уточнювати й коригувати відповідну класифікацію [43].

Другим завданням мотиваційного моніторингу є аналіз взаємозв'язку між явними та прихованими аспектами мотиваційних процесів, а також визначення сукупності контрольованих факторів мотивації, які безпосередньо впливають на їх перебіг і результативність.

Мотиваційні процеси належать до динамічних процесів, розвиток яких відбувається під впливом як кількісних, так і якісних змін. Вони характеризуються не лише показниками, що піддаються кількісному виміру, але й мотиваційними чинниками, які мають якісний характер і можуть трансформуватися з часом.

Зазначена особливість суттєво ускладнює процес управління мотивацією персоналу. У зв'язку з цим одним із небагатьох ефективних шляхів підвищення результативності управлінських рішень у цій сфері є накопичення та систематизація індикаторів, що відображають вплив різних факторів на перебіг мотиваційних процесів.

Ґрунтуючись на наведених принципах, мотиваційний моніторинг на сучасному етапі повинен охоплювати такі основні чинники:

- винагорода за результати роботи (економічна функція);
- демографічні процеси та суспільна свідомість (соціальна функція);
- індивідуальна свідомість працівників (психологічна функція).

Розподіл мотиваційного моніторингу за типами дає змогу обрати найбільш доцільні методи збору, обробки та аналізу інформації. Такий підхід сприяє підвищенню якості аналітичних висновків і обґрунтованості управлінських рішень.

У межах мотиваційного спостереження доцільно виокремлювати кілька класифікаційних підходів, які забезпечують можливість систематизації накопичених знань у цій сфері. Узагальнена класифікація типів мотиваційного моніторингу представлена в таблиці 3.1.

Запропонована класифікація створює передумови для раціональної організації мотиваційного моніторингу на підприємстві. Вона дозволяє структурувати управлінські принципи його реалізації, розробити систему методів збору та аналізу інформації, а також забезпечити чіткий розподіл і ефективне використання наявних ресурсів підприємства під час проведення мотиваційного моніторингу.

Отже, мотивація ефективної трудової діяльності персоналу посідає одне з ключових місць у системі внутрішнього корпоративного управління та виступає важливим чинником підвищення результативності діяльності підприємства.

Вона охоплює адміністративне управління, яке реалізується через формування та досягнення запланованих цілей, виконання робіт і дотримання встановлених інструкцій, положень, правил, наказів і розпоряджень. Поряд із цим важливу роль відіграє опосередковане, непряме управління, що ґрунтується на врахуванні інтересів працівників шляхом використання спеціальних форм і методів задоволення їхніх моральних та матеріальних потреб з метою досягнення більш високих результатів діяльності.

За таких умов мотиваційний моніторинг, як інтегральна система безперервного спостереження, аналізу та короткострокового прогнозування динаміки основних мотиваційних процесів, може перетворитися на необхідну ланку в підготовці, прийнятті та контролі управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Таблиця 3.1 - Класифікаційні підходи до мотиваційного моніторингу

Класифікаційна		Зміст класифікаційної групи
ознака	група	
Вид мотивації	Економічний	Зарплата, премія, надбавка до зарплати
	Соціальний	Вік, освіта, соціальний клас
	Психологічний	Темперамент, сприйняття, інтерес
Мотиваційний чинник	Індивідуальний	Характеристики особистості: цінності, цілі, вік, темперамент, кваліфікація
	Внутрішній	Кадрова політика, організаційна структура, неформальне лідерство
	Зовнішній	Політичний лад, рівень життя населення, інфраструктура ринкового сегмента
Етап мотиваційного циклу	Потреб	Матеріальні, соціальні, творчі
	Мотивів	За силою, за причиною виникнення
	Цілей	Особисті, колективні
	Результатів	Досягнення мети, підвищення ефективності
Масштаб проведення	Локальний	Неповне охоплення об'єкту дослідження
	Суцільний	Повне охоплення об'єкту дослідження
Періодичність проведення	Разовий	1-2 рази за звітний період
	Поточний	Постійне збирання й оброблення інформації
	Прогресивний	Зростання чи зниження частоти проведення

У цьому контексті доцільним є створення на підприємствах спеціалізованого підрозділу мотиваційного моніторингу, завданням якого буде узагальнення та аналіз соціально-економічної інформації, пов'язаної з мотиваційними процесами. Такий підхід сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та своєчасному реагуванню на зміни в поведінці персоналу.

Водночас можливим є запровадження нестандартного (спеціального) виду мотиваційного моніторингу, зосередженого на вирішенні конкретної проблемно-цільової сфери мотиваційних рішень. Це дозволяє більш гнучко та адресно впливати на окремі аспекти мотивації персоналу залежно від стратегічних потреб підприємства.

Отже, з огляду на можливості та процедури застосування мотиваційного моніторингу в процесі управління рухом персоналу, доцільним є його використання як інструменту підвищення ефективності кадрової політики підприємства.

У межах даного дослідження рух персоналу було проаналізовано на прикладі Броварського та Бориспільського районів АТ «Укрпошта» з метою розроблення практичних заходів щодо управління рухом кадрів на підприємстві.

Реалізація поставлених у роботі завдань, а також узагальнення й аналіз накопиченого теоретичного та практичного досвіду дозволили сформулювати низку рекомендацій щодо організації мотиваційного моніторингу руху персоналу як складової системи управління мотивацією.

На першому етапі формування та реалізації мотиваційної системи на підприємстві доцільно здійснити ґрунтовний аналіз руху персоналу з метою виявлення та усунення «слабких ланок» у роботі з кадрами.

У теорії управління персоналом термін «плинність кадрів» використовується у двох основних значеннях. По-перше, для характеристики змін у складі персоналу, що відбуваються внаслідок звільнення одних працівників і заміщення їх новими фахівцями. По-друге, для аналізу процесу

вибуття працівників як за власним бажанням, так і з ініціативи адміністрації з об'єктивних або суб'єктивних причин.

Крім того, добровільні звільнення доцільно поділяти на дві категорії: функціональний та дисфункціональний рух персоналу. До першої категорії належать добровільні звільнення працівників, щодо яких підприємство не зацікавлене у подальшому співробітництві. Як правило, це працівники з низьким рівнем кваліфікації або особи, які систематично створюють конфліктні ситуації та не відповідають вимогам займаної посади.

По-друге, до дисфункціонального руху персоналу належать добровільні звільнення ключових і висококваліфікованих фахівців, які мають значну цінність для підприємства та відіграють важливу роль у забезпеченні його стабільного функціонування [46].

Оцінювання руху персоналу не може обмежуватися лише поділом на функціональний і дисфункціональний, оскільки для комплексного аналізу доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників. Кількісні показники відображають чисельність працівників, які залишили підприємство за власним бажанням у певному періоді.

Якісні показники характеризують структуру добровільних звільнень і дають змогу визначити, з яких підрозділів та за якими професійними групами відбувається вибуття персоналу, а також встановити основні причини припинення трудових відносин.

Слід зазначити, що показники руху персоналу мають відносний характер і залежать від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників господарської діяльності. До них належать особливості регіонального ринку праці, наявність і мобільність кваліфікованих фахівців, рівень попиту на робочу силу в конкретний період, а також специфіка організації виробничих і управлінських процесів на підприємстві.

Аналіз факторів руху персоналу створює реальні можливості для розвитку та оптимізації мотиваційної системи з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і стабілізації кадрового складу. Особливої актуальності

це набуває у випадках зростання дисфункціонального руху персоналу, коли підприємство залишають цінні та досвідчені фахівці за власним бажанням.

Для накопичення інформації щодо якісних показників руху персоналу доцільно рекомендувати проведення інтерв'ю з працівниками, які добровільно звільняються з підприємства. Такий підхід дозволяє глибше проаналізувати причини звільнень, виявити приховані проблеми у системі мотивації та управління персоналом, а також визначити напрями їх удосконалення.

В інтерв'ю можуть бути включені наступні питання:

1. Як довго ви працюєте в нашій компанії?
2. Коли ви приходили на роботу в нашу компанію, чи були умови привабливими для вас?
3. Як ви будували свою кар'єру в нашій компанії?
4. Які ваші успіхи були досягнуті під час роботи в нашій компанії?
5. Як ви вважаєте, які умови роботи були створені для досягнення цих успіхів?
6. Чи маєте ви добрі стосунки зі своїм менеджером та колегами?
7. Чи є співробітники компанії, з якими ви підтримуєте хороші відносини?
8. Коли ви прийняли рішення змінити роботу?
9. Які події спонукали вас до пошуку нового місця роботи?
10. Чим саме ви не задоволені в нашій компанії?
11. Які умови праці в нашій компанії ви оцінюєте найбільш негативно?
12. Які привабливі умови були запропоновані вам на новому місці роботи?
13. Які нові кар'єрні перспективи ви отримаєте в компанії, до якої переходите?
14. Чи вже знайомі ви зі своїми новими колегами?
15. Як ви оцінюєте можливість налагодження ефективних взаємовідносин із майбутнім керівником та колегами?

Завдяки систематичному спостереженню та аналізу отриманих даних стає можливим виявлення так званих «больових точок» у діяльності підприємства. На основі цієї інформації система мотивації персоналу може бути доповнена комплексом заходів, спрямованих на нейтралізацію або усунення чинників, що провокують дисфункціональний рух персоналу.

Інформація, отримана в процесі інтерв'ю, дає змогу виокремити чотири ключові фактори, які виступають основними демотиваторами для працівників під час прийняття рішення про зміну місця роботи:

- взаємодія з безпосереднім керівником;
- характер відносин у колективі;
- перспективи професійного та кар'єрного зростання;
- умови досягнення професійного успіху.

У разі, якщо в процесі моніторингу плинності персоналу систематично виявляються одні й ті самі чинники, доцільно переглянути умови праці, що сприяють зростанню кількості звільнень. Це дозволяє своєчасно реагувати на проблеми та запобігати подальшій дестабілізації кадрового складу.

Одним із поширених чинників підвищеної плинності персоналу є напружені або конфліктні взаємовідносини між працівниками та керівником. Причини виникнення таких ситуацій можуть бути різними. Зокрема, це може бути вплив негативного неформального лідера в колективі, який формує критичне ставлення до керівництва, застосування неефективного стилю управління з боку керівника або надмірна інтенсивність праці на окремих ділянках діяльності підприємства.

Кожна з виявлених причин потребує цілеспрямованого управлінського впливу. У випадку негативного впливу неформального лідера доцільним є проведення індивідуальних бесід за участю керівника та менеджера з персоналу або переведення такого працівника до іншого підрозділу чи філії. За наявності проблем, пов'язаних зі стилем управління, керівнику рекомендовано працювати над формуванням більш ефективних управлінських підходів і комунікаційних навичок [46, с. 98].

У разі надмірного навантаження на працівників важливим є раціональне планування робочого процесу з метою уникнення авральних ситуацій та систематичних перевантажень. Оптимізація розподілу завдань сприятиме зниженню напруженості та підвищенню задоволеності персоналу умовами праці.

У результаті реалізації заходів з коригування чинників плинності кадрів відбувається стабілізація персоналу в організації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на підвищення ефективності роботи працівників і сприяє зростанню результативності діяльності підприємства в цілому.

У процесі управління персоналом доцільно враховувати не лише реальний, а й потенційний рух кадрів. Реальний рух персоналу проявляється у фактичному звільненні працівників з підприємства. Натомість потенційний рух має прихований характер і пов'язаний із ситуаціями, коли працівники формально залишаються в організації, проте вже планують звільнення та активно здійснюють пошук нового місця роботи [47, с. 98].

Процес такого пошуку може тривати від кількох місяців до півтора року і більше, що створює часовий резерв для управлінського впливу. За наявності своєчасної інформації підприємство має можливість запобігти фактичній плинності кадрів, стабілізувати трудову поведінку працівників і підвищити рівень їх мотивації, особливо серед потенційно «ризикових» категорій персоналу.

Моніторинг потенційної плинності кадрів дозволяє систематично та завчасно здійснювати профілактичні заходи, спрямовані на збереження кадрового потенціалу, зниження ймовірності звільнень і підвищення лояльності працівників до підприємства.

Система такої профілактики може базуватися на двох ключових чинниках: рівні задоволеності працівників умовами праці та наявності або відсутності у них активного пошуку нового місця роботи. Виокремлення чотирьох груп працівників за принципом лояльності (рисунок 3.1) доцільно здійснювати на

основі результатів анонімного анкетування, яке проводиться серед персоналу підприємства.

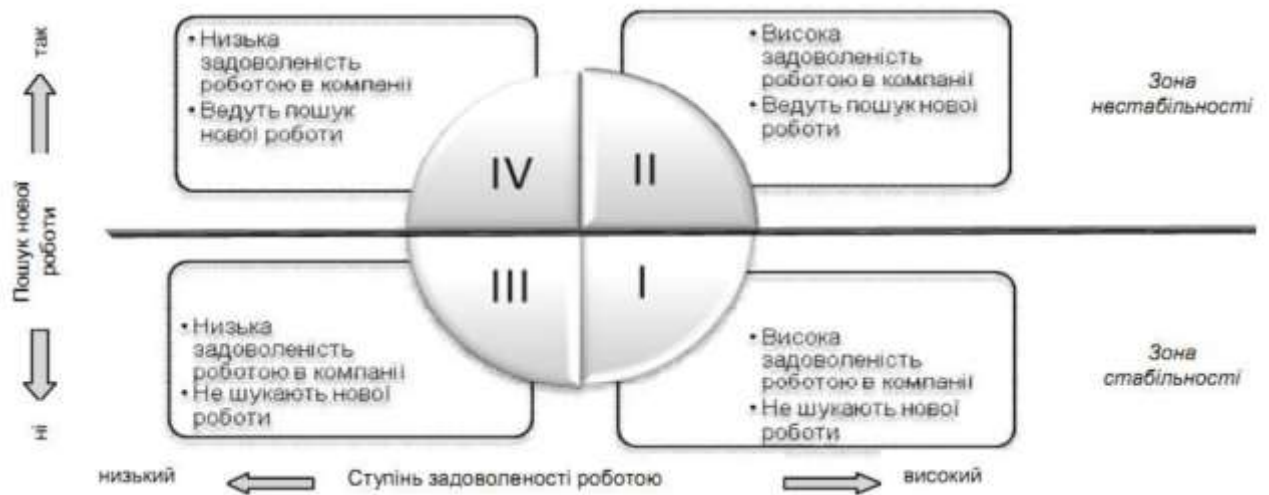


Рисунок 3.1 - Класифікація персоналу за рівнем організаційної лояльності

Перша, стабільна, група включає працівників, які задоволені роботою в компанії та не здійснюють пошуку нового місця праці. За наявності у цій групі значної кількості ключових співробітників можна стверджувати, що на підприємстві сформовано ефективну систему мотивації персоналу, здатну забезпечувати його утримання та лояльність [48, с. 138].

До другої групи належать відносно нестабільні працівники, які загалом задоволені умовами праці, проте перебувають у процесі пошуку нової роботи з причин, не пов'язаних безпосередньо з діяльністю підприємства. Такими причинами можуть бути зміна місця проживання у зв'язку з сімейними обставинами, стан здоров'я близьких родичів тощо. Вказані чинники не можуть бути усунені шляхом коригування системи мотивації персоналу. Окрім того, зниження рівня лояльності працівників цієї групи нерідко пов'язане з підвищенням їх освітнього рівня (отриманням диплома про вищу або другу вищу освіту), зростанням вимог до об'єктивної оцінки результатів праці та очікуванням чітко визначених кар'єрних перспектив [49, с. 100].

Третя група, незважаючи на зовнішню стабільність, не завжди є цінним людським ресурсом для підприємства і часто характеризується як «баласт». До неї належать незадоволені працівники, які не здійснюють пошуку нового місця роботи через низький рівень кваліфікації, обмежений попит на ринку праці, невпевненість у власних професійних можливостях або страх перед змінами. До цієї ж групи можуть входити так звані «нейтральні» працівники, для яких основними пріоритетами є особисте життя, сім'я, виховання дітей або індивідуальні захоплення, а не професійний розвиток.

Четверту, нестабільну, групу формують працівники, які не задоволені роботою в компанії та активно докладають зусиль до пошуку нового місця праці. Найчастіше це висококваліфіковані, освічені та впевнені у собі фахівці, які користуються значним попитом на ринку праці. З цієї групи фактично звільняються лише ті працівники, які знаходять альтернативну роботу, однак потенційний ризик втрати таких компетентних кадрів є досить високим. У зв'язку з цим система мотивації має бути орієнтована насамперед на їх утримання та стабілізацію.

Результати анкетування узагальнюються та оформлюються у вигляді аналітичного звіту служби управління персоналом для керівництва підприємства. У звіті відображається структура персоналу за рівнем лояльності, а також визначаються основні чинники потенційної плинності кадрів у межах кожної з виокремлених груп [50, с. 128].

Окрім аналізу структури потенційної плинності персоналу за групами працівників, за результатами анкетування доцільно також виявити чинники задоволеності та незадоволеності опитаних співробітників. Саме ця інформація є ключовою для формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Отримані дані можуть бути покладені в основу розроблення та подальшої оптимізації системи мотивації персоналу на підприємстві, що становить другий етап реалізації мотиваційного моніторингу. Виявлені чинники потенційної плинності мають бути враховані під час формування комплексу мотиваційних

заходів, спрямованих на підвищення рівня лояльності працівників, їх утримання та стабілізацію кадрового складу підприємства.

Після проведення анкетування та розроблення комплексу стабілізуючих і мотиваційних заходів надзвичайно важливо дотримуватися низки принципових умов, що забезпечують ефективність подальших управлінських рішень.

По-перше, не пізніше ніж через тиждень після завершення опитування необхідно забезпечити зворотний зв'язок із працівниками за його результатами. Для цього доцільно оприлюднити стислий аналітичний звіт, у якому узагальнюються основні висновки дослідження та окреслюються заплановані стабілізуючі заходи [51, с. 68].

Водночас негативна або чутлива інформація, зокрема дані щодо масштабів потенційної плинності персоналу, може бути вилучена з відкритої частини звіту з метою недопущення зростання реальної плинності кадрів. Натомість інформація про заплановані мотиваційні та стабілізуючі заходи має бути донесена до персоналу, оскільки це сприяє підтриманню довіри, підвищенню зацікавленості працівників у подальших опитуваннях та їх активнішій участі у формуванні ефективної системи мотивації.

По-друге, і це є ключовою умовою, діяльність підприємства не повинна обмежуватися лише підготовкою та оприлюдненням звіту за результатами анкетування. Надзвичайно важливо своєчасно, без невиправданих затримок, розпочати практичну реалізацію заходів, які мають стабілізуючий і мотиваційний вплив на персонал та відповідають фінансовим можливостям і бюджетним обмеженням підприємства.

Результати проведеного анкетування на підприємстві дали змогу сформулювати низку висновків щодо рівня мотивації та лояльності персоналу. Зокрема, до групи стабільних і задоволених працівників було віднесено 44 % опитаних. Частка працівників, які загалом задоволені роботою, проте перебувають у процесі пошуку нового місця праці, становила 12 %.

Групу незадоволених працівників, які не здійснюють активного пошуку роботи, склали 18 % респондентів. Водночас частка мобільних працівників,

незадоволених роботою в компанії та зайнятих активним пошуком нового місця праці, становила 26 % від загальної кількості опитаних.

Слід зазначити, що чисельність стабільних і лояльних працівників, віднесених до першої групи, перевищує 40 % загальної чисельності персоналу підприємства, що є позитивним показником для його сталого розвитку. Частка другої групи становить дещо більше 10 % персоналу, що не створює критичних ризиків для ефективного функціонування компанії.

Водночас два останні показники не можна визнати оптимістичними. Зокрема, частка так званих «баластних» працівників, віднесених до третьої групи, перевищує допустимий орієнтовний рівень у 10 %. Це свідчить про зниження ефективності їхньої трудової діяльності, формування демотивованих настроїв, а також негативний вплив на професійну поведінку та результативність інших працівників колективу [52, с. 135].

Особливе занепокоєння викликає чисельність потенційно плинних працівників четвертої групи. Їх частка становить понад 20 % загальної чисельності персоналу, що суттєво перевищує середній рекомендований рівень плинності для стабільних підприємств, який, як правило, знаходиться в межах 5–7 %. Така ситуація створює підвищені ризики втрати ключових фахівців і потребує негайного впровадження цільових мотиваційних та стабілізуючих заходів.

Працівники першої, стабільної та лояльної, групи відзначили такі умови роботи в компанії (перелік подано з урахуванням пріоритетності, визначеної за результатами анкетування):

- позитивні стосунки в колективі – 52 % опитаних у цій групі;
- турбота керівництва про співробітників – 18 % опитаних;
- цікава та змістовна робота – 12 % опитаних;
- стабільність діяльності компанії – 8 % опитаних.

Працівники другої, лояльної, але нестабільної, групи визначили умови, що знижують рівень їх стабільності в компанії:

відсутність перспектив професійного та кар'єрного зростання – 48 % опитаних у цій групі;

відсутність об'єктивних методів оцінювання результатів праці – 18 % опитаних.

Працівники третьої, нелояльної, але стабільної, групи відзначили чинники, які негативно впливають на рівень їх лояльності:

відсутність регламентованого робочого дня та необхідність часто залишатися після завершення робочого часу – 36 % опитаних у цій групі;

відсутність можливості залучення членів сім'ї до корпоративних свят і заходів – 18 % опитаних.

Працівники четвертої, нелояльної та нестабільної, групи виокремили такі основні чинники потенційної плинності кадрів:

нецікава робота та переважання рутинних завдань – 30 % опитаних у цій групі;

відсутність перспектив професійного зростання в компанії – 28 % опитаних;

відсутність систематичного навчання та розвитку персоналу – 26 % опитаних;

незадовільні взаємовідносини з безпосереднім керівником – 12 % опитаних;

конфліктні ситуації в колективі – 10 % опитаних.

Оскільки наявність і зміцнення позитивних взаємовідносин у колективі є важливими для працівників першої групи, доцільним є впровадження в компанії регулярних заходів, спрямованих на розвиток командної взаємодії. До таких заходів належать тренінги з командоутворення, корпоративні семінари з актуальних професійних питань, а також організація зустрічей співробітників як з робочих, так і з позаробочих приводів [53, с. 78].

Особливу увагу слід приділяти підтримці та розвитку корпоративних традицій, орієнтованих на зміцнення корпоративних і сімейних цінностей. Такі

ініціативи сприяють формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищенню рівня лояльності персоналу.

З метою збору додаткової інформації щодо можливих форм прояву турботи керівництва про працівників доцільно провести інтерв'ю з ключовими співробітниками підприємства. За результатами таких інтерв'ю може бути визначено напрями та способи коригування компенсаційного пакета відповідно до очікувань персоналу.

Крім того, доцільним є проведення опитування працівників щодо пошуку нових напрямів діяльності та впровадження більш креативних завдань у трудовий процес. Це обґрунтовується тим, що понад 10 % опитаних висловили прагнення зробити свою роботу більш цікавою та змістовною, що може бути використано як додатковий мотиваційний чинник у системі управління персоналом [54, с. 165].

Для працівників другої групи, які потребують об'єктивних методів оцінювання результатів праці та чітко окреслених перспектив професійного зростання, рекомендовано проведення індивідуальних співбесід. У межах таких зустрічей доцільно визначити можливі напрями кар'єрного розвитку кожного працівника в межах підприємства, а також узгодити очікування співробітників із можливостями компанії.

Працівники третьої групи потребують чіткої регламентації робочого дня та умов виконання посадових обов'язків. У зв'язку з цим доцільно провести оцінювання рівня їх професійних компетенцій, а для перспективних фахівців – більш детально визначити коло робочих завдань, відповідальність і регламенти трудової діяльності. Такий підхід сприятиме підвищенню організованості праці та зниженню рівня незадоволеності умовами роботи.

Крім того, за умови відповідності корпоративним стандартам компанії, доцільно розглянути можливість розроблення пропозицій щодо організації корпоративних заходів за участю не лише працівників підприємства, а й членів їхніх сімей (наприклад, на умовах часткового фінансування з особистого

бюджету працівників). Такі заходи можуть позитивно впливати на соціально-психологічний клімат у колективі та підвищувати рівень лояльності персоналу.

Для працівників четвертої, потенційно мобільної, групи необхідно сформулювати спеціальні мотиваційні та стабілізуючі умови. Зважаючи на те, що найбільш значущим чинником для цієї групи є незадоволеність змістом праці та наявність монотонних, одноманітних завдань, першочерговим є перегляд організації трудового процесу [55, с. 100].

З цією метою рекомендовано впровадити систему об'єктивного оцінювання компетенцій і результатів праці працівників четвертої групи з подальшим визначенням для них привабливих напрямів професійного та кар'єрного зростання. Додатковими мотиваційними інструментами можуть стати тренінги з командоутворення та консолідуючі корпоративні заходи, спрямовані на оптимізацію взаємовідносин із керівництвом і зниження рівня конфліктності в підрозділах підприємства.

Ефективне управління персоналом є одним із ключових завдань сучасних керівників, від успішності вирішення якого значною мірою залежить результативність діяльності організацій. Досягнення високого рівня професійної ефективності неможливе без усвідомлення мотиваційних чинників, що визначають трудову поведінку працівників.

Теорія і практика мотивації персоналу сучасного підприємства ґрунтується на концепції мотиваційного механізму управління, який розглядається як система цілеспрямованого впливу на мотиваційні орієнтири працівників. Такий вплив реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, соціальних гарантій та корпоративних цінностей з метою досягнення максимально ефективних результатів діяльності.

Основою для прийняття управлінських рішень у сфері вдосконалення мотиваційного механізму є достовірна та систематизована інформація, необхідна для аналізу й обґрунтування рішень щодо реалізації мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством.

Сучасним інструментом збору, систематизації та підготовки управлінської інформації у сфері роботи з персоналом є моніторинг мотиваційних процесів в управлінні підприємством, або мотиваційний моніторинг. Його застосування в діяльності АТ «Укрпошта» з метою аналізу та вивчення плинності кадрів дало змогу здійснити комплексну оцінку мотиваційного стану персоналу та виокремити чотири основні групи працівників.

Зокрема, група стабільних і задоволених роботою працівників становила 44 % від загальної кількості респондентів. Частка працівників, які в цілому задоволені умовами праці, проте перебувають у пошуку альтернативних варіантів працевлаштування, склала 12 %.

Група незадоволених працівників, які не здійснюють активного пошуку нової роботи, охопила 18 % опитаних.

Водночас 26 % респондентів належать до групи мобільних працівників, які не задоволені роботою в компанії та активно шукають нове місце працевлаштування.

З урахуванням виявлених мотиваційних чинників, притаманних кожній із зазначених груп, формується система напрямів розвитку мотиваційного механізму управління персоналом, орієнтованого на зниження рівня потенційної плинності кадрів, підвищення лояльності працівників та стабілізацію трудового колективу.

Проведене дослідження підтвердило, що впровадження систематичного моніторингу обороту кадрів, а також розробка і реалізація на його основі програми управління рухом персоналу та вдосконалення мотиваційного механізму управління підприємством сприятимуть підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Це, у свою чергу, забезпечить формування активної кадрової політики, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення його привабливості як роботодавця на ринку праці.

3.2 Формування плану управління персоналом з метою регулювання руху кадрів

У другому розділі роботи в результаті аналізу коефіцієнта інтенсивності плинності кадрів за різними групами було встановлено, що серед вікових категорій найвищий рівень цього показника спостерігається у працівників віком від 20 до 30 років. Отже, саме дана вікова група характеризується підвищеною нестабільністю кадрового складу.

Зазначена вікова категорія відповідає адаптаційному етапу формування трудової кар'єри працівника. Це період первинного входження у професійну діяльність, освоєння здобутої спеціальності, накопичення практичного досвіду, формування професійних навичок та закріплення кваліфікації. На цьому етапі молоді працівники активно оцінюють відповідність обраної професії власним очікуванням і потребам.

Крім того, для даного періоду характерним є прагнення до професійної та фінансової самостійності. Саме у віці 20–30 років відбувається становлення особистих життєвих цілей, створення сім'ї, що, у свою чергу, підсилює мотивацію до зростання рівня доходів та пошуку більш вигідних умов праці. За відсутності достатніх можливостей для кар'єрного розвитку, підвищення заробітної плати або професійного зростання на підприємстві, працівники цієї вікової групи є найбільш схильними до зміни місця роботи.

Серед освітніх груп найвищий коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів спостерігається у групі працівників з вищою освітою. Саме ця категорія персоналу характеризується підвищеними вимогами до змісту праці, умов професійної реалізації та можливостей кар'єрного просування [56].

Працівники з вищою освітою, як правило, найбільш орієнтовані на професійний розвиток, службове зростання та самореалізацію. Для них характерним є зростання потреби в самоствердженні, досягненні вищого соціального та професійного статусу, а також у визнанні результатів своєї праці. За відсутності чітких перспектив кар'єрного розвитку або можливостей

підвищення кваліфікації такі працівники схильні до пошуку альтернативних варіантів працевлаштування.

У зв'язку з цим, з метою попередження плинності кадрів серед працівників з вищою освітою, на підприємстві необхідно формувати та реалізовувати кадрову політику таким чином, щоб у ній чітко простежувалися можливості професійного та службового зростання. Особливу увагу слід приділяти плануванню кар'єри, розвитку компетенцій та створенню умов для підвищення мотивації цієї категорії персоналу [58].

План роботи з персоналом щодо регулювання руху кадрів повинен розвиватися за двома основними напрямками, які наведені на рисунку 3.2:



Рисунок 3.2 – Основні напрями плану управління персоналом з регулювання руху кадрів

На АТ «Укрпошта» дедалі більше зростає потреба в пошуку та глибокому науковому осмисленні оптимальних шляхів удосконалення кадрової роботи з персоналом. Насамперед це пов'язано з підвищенням якості формування та розстановки кадрів, всебічним супроводом їх службового зростання, а також необхідністю забезпечення особистого прикладу співробітників у виконанні покладених на них посадових обов'язків.

Кадрова політика підприємства повинна бути орієнтована не лише на кількісне забезпечення персоналом, а й на формування професійно компетентної, мотивованої та відповідальної команди, здатної ефективно реалізовувати стратегічні цілі організації.

У центрі будь-якої сучасної концепції управління знаходиться людина, яка розглядається як найвища цінність будь-якої організації. Виходячи з цього підходу, усі системи управління спрямовані на виявлення, розвиток і реалізацію різноманітних можливостей та здібностей працівників, з тим щоб вони максимально були задіяні у виробничому процесі та відчували особисту зацікавленість у розвитку й процвітанні організації, в якій працюють.

Слід також звернути увагу на те, що в сучасних моделях управління дослідники виокремлюють чотири основні блоки, а саме:

- персонал організації;
- ретельний облік знань, умінь і здібностей працівників;
- стиль і культура ділових та міжособистісних взаємин співробітників;
- довгострокові цілі розвитку організації.

Таким чином, сучасна система управління в АТ «Укрпошта» послідовно орієнтується на людину як ключовий елемент організаційного розвитку та на активізацію її професійного й особистісного потенціалу. У центрі управлінських рішень перебувають питання ефективного використання трудових ресурсів, підвищення мотивації працівників і створення умов для їх сталого розвитку.

У зв'язку з цим проблема управління персоналом і вдосконалення кадрової роботи набуває особливої актуальності. Від ефективності кадрової політики значною мірою залежить рівень конкурентоспроможності підприємства, стабільність трудового колективу та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим інструментом реалізації кадрової політики є кадрова стратегія підприємства. Елементами системи кадрової стратегії виступають напрями, етапи, принципи, види та форми кадрової роботи, які в сукупності забезпечують цілеспрямоване управління персоналом.

До основних напрямів кадрової стратегії належать: набір і збереження персоналу, його професійне навчання та розвиток, а також систематична оцінка діяльності кожного співробітника з позицій професійно-службової ефективності. Така оцінка дозволяє своєчасно коригувати поведінку працівників, виявляти потреби у навчанні, формувати кадровий резерв і підвищувати загальну результативність діяльності персоналу.

Відбір на роботу найбільш перспективних людей з маси можливих претендентів є першим і водночас найбільш відповідальним етапом у кадровому менеджменті. Його сутність полягає не лише в оформленні документів при прийомі чи звільненні співробітників організації.

Специфічна функція відбору персоналу полягає у практичній реалізації кадрової політики, прийнятої керівництвом організації на певний період часу. Саме на цьому етапі закладаються передумови для формування ефективного трудового колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Враховуючи зазначене, можна зробити висновок, що без чітко сформульованої та зрозумілої кадрової політики неможливо забезпечити ефективну діяльність організації. Кадрова політика виступає основою для прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом.

Кадрова політика — це не просто перелік вакансій або необхідних робочих місць. Вона є відображенням загальної стратегії розвитку організації, її цінностей, пріоритетів і довгострокових цілей [59].

З урахуванням цього можна виділити основні завдання кадрової політики АТ «Укрпошта»:

підбір співробітників (добір кандидатів на вакантні посади) з урахуванням їх відповідності ключовим вимогам конкретної посади та стратегічним цілям підприємства;

захист організації від осіб, які потенційно можуть завдати шкоди діяльності або іміджу підприємства, незалежно від того, чи можуть такі дії бути здійснені свідомо або несвідомо.

Щодо підбору співробітників, то цей процес доцільно здійснювати з числа претендентів на основі комплексної та об'єктивної оцінки їх професійного потенціалу. При цьому необхідно застосовувати спеціальні методики оцінювання, які враховують систему ділових і особистісних характеристик кандидатів.

Зазначені методики мають охоплювати основні групи якостей, що визначають здатність працівника ефективно виконувати посадові обов'язки та інтегруватися в організаційне середовище. Показники оцінки персоналу в наукових дослідженнях умовно поділяють на такі групи: результативність праці; професійна поведінка; особистісні якості. Сукупний аналіз цих показників дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення про відповідність кандидата вимогам конкретної посади [60].

Реалізація кадрової політики на підприємстві ґрунтується на низці організаційно-політичних принципів, дотримання яких забезпечує її ефективність і прозорість. До таких принципів належать:

комплексна та об'єктивна оцінка професіоналізму, ділових і особисто-моральних якостей працівників, а також результатів їх діяльності під час підбору, розстановки та висування на інші посади;

відкритість і рівний доступ громадян до участі в наборі персоналу відповідно до їх здібностей і рівня професійної підготовки без будь-яких проявів дискримінації (за статтю, віком, конфесійними, етнічними чи іншими ознаками);

демократичне та колегіальне вирішення кадрових питань із урахуванням громадської думки при одночасному збереженні принципу персональної відповідальності за призначення на посади та дотриманні необхідного рівня конфіденційності;

систематичне й раціональне оновлення кадрового складу зі збереженням спадковості та якісного збагачення персоналу за рахунок постійного припливу нових кадрів, зокрема шляхом використання потенціалу та здібностей молоді;

забезпечення законності, неухильне дотримання нормативно-правових вимог і встановлених процедур під час вирішення кадрових питань.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що визначальними принципами сучасної системи роботи з кадрами мають бути наступність, постійне оновлення персоналу та системне посилення професіоналізму посадових осіб усіх рівнів управління. Реалізація цих принципів забезпечує безперервність розвитку кадрового потенціалу підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Керівники всіх структурних підрозділів повинні бути безпосередньо зацікавлені у професійному зростанні підлеглого персоналу та активно сприяти цьому процесу на всіх рівнях ієрархії управління. Саме від управлінської позиції керівника значною мірою залежить формування мотивації працівників до підвищення кваліфікації, набуття нових компетенцій і розвитку управлінських здібностей [61].

Здатність своєчасно виявляти перспективних працівників і майбутніх керівників є одним із ключових чинників досягнення стійких і значущих результатів у діяльності АТ «Укрпошта». У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у створенні та впровадженні цілісної системи підготовки, розвитку і планового просування управлінських кадрів, що слід розглядати як стратегічно важливе завдання кадрової політики підприємства.

Мета формування кадрового резерву полягає у прогнозуванні службового просування працівників, визначенні його послідовності та забезпеченні реалізації комплексу заходів щодо підготовки резерву на заміщення посад. Такий резерв має формуватися цільовим методом, як правило, на конкретні управлінські посади — від керівників підрозділів, рівнозначних їм посад та вищого управлінського рівня.

Слід зазначити, що в АТ «Укрпошта» при розробці рішень щодо зарахування працівника до кадрового резерву на просування, відповідно до принципів гласності та колегіальності, враховується думка ради зборів трудового колективу, атестаційних комісій та представників громадськості. Такий підхід сприяє підвищенню об'єктивності кадрових рішень і довіри до системи управління персоналом.

Реалізація кадрового резерву здійснюється поступово, у міру вивільнення посад, на які були підготовлені кандидати, а також з урахуванням результатів їх навчання та підготовки у школі резерву. Це дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів і мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими змінами.

Разом з тим, на АТ «Укрпошта» кадровий резерв наразі формується переважно лише для керівників підрозділів. Доцільним є його розширення шляхом включення до резерву посад заступників керівників підрозділів, керівників змін та інших перспективних управлінських посад. Реалізація таких заходів сприятиме вдосконаленню системи службового просування, підвищенню мотивації персоналу та формуванню стабільного управлінського потенціалу підприємства [62].

Отже, на нашу думку, до перспективних напрямів подальших наукових досліджень у межах даної проблематики належить розробка та вдосконалення організаційних основ атестації персоналу. Особливої уваги потребує наукове обґрунтування перспективності кадрів, що передбачає встановлення вікових меж для різних категорій посад, визначення оптимальної тривалості перебування працівника на одній посаді, а також оцінювання можливостей зміни професії чи спеціальності впродовж трудової кар'єри.

Важливим напрямом досліджень є також формування системи безперервного та систематичного підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням сучасних вимог до професійних компетенцій, а також врахування стану здоров'я працівників як одного з чинників ефективності їх трудової діяльності та професійної довговічності.

Крім того, потребує всебічного та поглибленого вивчення проблема обґрунтування шляхів формування і розвитку мотивації посадових осіб різних рівнів управління. Особливого значення набуває визначення оптимального «портрета» керівника, який поєднує професійну компетентність, управлінські здібності, лідерські якості, високий рівень відповідальності та здатність ефективно мотивувати підлеглих у процесі досягнення стратегічних цілей організації.

3.3 Заходи з мінімізації плинності персоналу АТ «Укрпошта»

Заходи щодо зниження плинності персоналу мають бути спрямовані насамперед на попередження та усунення причин звільнень, у першу чергу тих, що пов'язані з незадоволеністю працівників умовами праці та побуту.

Управління плинністю кадрів полягає передусім у мінімізації суперечностей між потребами й інтересами працівників та реальними можливостями їх задоволення в межах конкретної організації. Ефективність такого управління значною мірою залежить від своєчасного виявлення чинників плинності та комплексного застосування відповідних управлінських впливів.

Залежно від характеру та походження причин плинності кадрів, заходи з її регулювання можуть бути такими:

техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання, управління та організації робочого процесу, підвищення рівня автоматизації виробничих операцій, розвиток сучасних форм організації праці тощо);

організаційні (удосконалення процедур прийому, адаптації та звільнення працівників, формування ефективної системи професійного та службового просування, цілеспрямована робота з молодими фахівцями тощо);

виховні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, розвитку свідомої трудової дисципліни, корпоративної культури та етичних норм поведінки);

соціально-психологічні (удосконалення стилю та методів керівництва, оптимізація міжособистісних взаємовідносин у колективі, розвиток системи морального заохочення та визнання результатів праці);

культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування працівників, організації громадського харчування, культурно-масової та спортивної роботи, підвищення рівня забезпеченості житлом, дитячими дошкільними закладами, базами та будинками відпочинку тощо).

За результатами проведеного аналізу плинності персоналу було виявлено сукупність умов і чинників, що зумовили підвищений рівень плинності кадрів на підприємстві, а також визначено професійні, вікові та інші групи працівників, які є найбільш схильними до зміни місця роботи.

У процесі комплексного аналізу було здійснено оцінку поточного стану та динаміки плинності персоналу, що дало змогу не лише виявити її масштаб і структуру, а й сформувані обґрунтовані напрями щодо зниження негативних проявів цього процесу. На основі отриманих результатів розроблено комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію кадрового складу підприємства.

Під час розробки конкретних управлінських рішень і рекомендацій були враховані результати аналізу плинності персоналу з урахуванням її кількісних та якісних характеристик, а також особливостей функціонування підприємства.

Основними шляхами формування стабільних трудових колективів є:

постійна увага до джерел комплектування персоналом, організація системної та ефективної профорієнтаційної роботи з потенційними працівниками;

безперервне вдосконалення процесів соціальної та професійної адаптації молодих працівників у трудовому колективі;

розробка та впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління мобільністю кадрів у межах установи, що передбачає планування та прогнозування трудового шляху працівників, формування індивідуальних планів підвищення кваліфікаційного й освітнього рівня, здійснення внутрішніх переміщень по службі, підготовку до висунення на вищі посади тощо.

Між рівнем внутрішньої мобільності працівників у межах трудового колективу та плинністю кадрів існує обернено пропорційний зв'язок. Чим вищою є інтенсивність внутрішньої мобільності персоналу, тим нижчим, як правило, є рівень плинності кадрів. Відповідно, ступінь розвитку механізмів внутрішнього переміщення значною мірою визначає загальну стабільність кадрового складу підприємства.

Потреба у внутрішній мобільності персоналу притаманна практично кожній організації, незалежно від галузі діяльності та масштабів. У зв'язку з цим одним із ключових завдань служб управління персоналом є забезпечення оптимального та збалансованого поєднання індивідуальних професійних прагнень працівників з інтересами колективу та стратегічними цілями організації в цілому.

Результати досліджень свідчать, що значна частина працівників, які відчують потребу у зміні професійної діяльності, віддають перевагу можливості реалізувати ці зміни без залишення установи. Саме тому ефективно побудована система внутрішньої мобільності може виступати дієвим інструментом зниження плинності кадрів.

Водночас основними чинниками, що зумовлюють плинність персоналу, залишаються невідповідність виконуваних трудових функцій рівню кваліфікації працівника, незадоволеність обраною професією, а також відсутність чітко визначених перспектив підвищення кваліфікації та професійного зростання. Усунення або мінімізація впливу зазначених факторів є необхідною умовою формування стабільного та мотивованого трудового колективу.

Кадрова служба АТ «Укрпошта» повинна постійно володіти повною та актуальною інформацією щодо працівників, які виконують роботу не за отриманою спеціальністю, а також щодо можливого вивільнення посад у структурних підрозділах підприємства. Це дасть змогу своєчасно здійснювати внутрішнє переміщення професійно підготовлених працівників, які не задоволені змістом виконуваної роботи, та більш раціонально використовувати трудовий потенціал організації.

Важливою умовою ефективного управління рухом персоналу є впровадження дієвих систем оцінки результатів праці працівників, а також забезпечення належного планування їх посадового та професійного переміщення. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню загальної стабільності кадрового складу підприємства.

У процесі вивчення плинності кадрів із використанням анкетування було встановлено, що найвагомішою причиною звільнень працівників в АТ «Укрпошта» є їх незадоволеність умовами праці.

Зазначена незадоволеність насамперед пов'язана з матеріальними факторами виробництва та побуту працівників, що підтверджує необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання та поліпшення умов праці як ключових напрямів зниження плинності персоналу.

Що стосується матеріальних факторів виробництва, доцільно запропонувати такі рекомендації щодо поліпшення ситуації:

здійснити перегляд структури заробітної плати, зокрема шляхом оцінки складності та змісту виконуваних робіт з метою виявлення можливих невідповідностей рівня оплати праці встановленим посадовим вимогам;

провести аналіз диференційованих тарифних ставок та, за необхідності, здійснити їх коригування у разі виявлення необґрунтованих відхилень у рівнях оплати праці;

у випадку наявності значних коливань у заробітній платі, зумовлених дією систем преміювання або механізмів розподілу прибутку, здійснити перевірку ефективності цих систем та за потреби переглянути принципи їх функціонування;

проаналізувати причини нестабільності заробітку працівників, які можуть бути зумовлені як недоліками у реалізації бізнес-стратегії підприємства, так і недостатнім рівнем професійних компетенцій персоналу.

Проаналізувати зазначені аспекти в межах даної роботи не видається можливим у зв'язку з відсутністю детальної інформації щодо рівнів заробітної плати та тарифних ставок в АТ «Укрпошта».

В умовах ринкової економіки особливого значення набуває оцінка ефективності заходів, спрямованих на зниження рівнів плинності та змінюваності персоналу на підприємствах. Скорочення плинності кадрів є не лише важливою соціальною, а й суттєвою економічною проблемою, оскільки безпосередньо впливає на результати господарської діяльності.

Стихійний і неорганізований рух кадрів завдає підприємству відчутних економічних втрат. Під час переходу працівників з одного підприємства на інше вони тимчасово виключаються зі сфери виробництва внаслідок вимушених перерв у роботі, пов'язаних із пошуком нового місця праці, переїздом, адаптацією та оформленням необхідної документації.

Крім того, на новому робочому місці працівники протягом певного періоду, як правило, демонструють знижену продуктивність праці через процеси адаптації та освоєння нових функціональних обов'язків. Аналогічне зниження продуктивності спостерігається і в період, що передує звільненню працівника, коли рівень трудової мотивації, як правило, зменшується.

Додаткові економічні витрати виникають у зв'язку з необхідністю навчання та професійної адаптації новоприйнятих працівників, що потребує як часових, так і фінансових ресурсів, у тому числі із частковим або повним відривом від виробничого процесу.

Визначення економічних збитків, спричинених плинністю кадрів, може бути здійснене за відповідною формулою:

$$B = B_1 + B_2 + B_3 + B_4 \quad (3.1)$$

де B – загальні втрати наслідок плинності кадрів, грн.;

B_1 – матеріальні втрати внаслідок перерви в роботі, грн.;

B_2 – втрати, обумовлені зниженням продуктивності праці при зміні місця роботи, грн.;

B_3 – втрати внаслідок виключення працівників з сфери виробництва на період навчання під час вступу на підприємство, грн.;

B_4 – витрати на навчання і перенавчання прийнятих працівників, грн.

Матеріальні втрати, спричинені перервами у роботі, розраховуються за формулою:

$$B_1 = P \cdot B_5 \cdot N, \quad (3.2)$$

де P – середня продуктивність праці персоналу, грн;

B_5 – середні втрати робочого часу внаслідок перерви в роботі, днів на одного працівника;

N – чисельність вибулих працівників за аналізований період, люд.

Для розрахунку показника B_1 застосовувалися дані кадрової служби АТ «Укрпошта».

Економічні втрати, спричинені зниженням продуктивності праці при зміні місця роботи, визначаються за відповідною формулою.

$$B_2 = 9,6 \cdot P \cdot N \quad (3.3)$$

де $9,6$ – сумарний коефіцієнт, що враховує відсоток зниження продуктивності праці та час на освоєння працівником спеціальності на новому місці.

Економічні втрати внаслідок тимчасового вилучення працівників із виробничої діяльності на період первинного навчання визначаються за формулою.

$$B_3 = P \cdot B_6 \cdot Ne \quad (3.4)$$

де B_6 – середні витрати часу на навчання одного працівника, місяць (в середньому 0,3 місяця).

Ne – чисельність прийнятих працівників, що навчалися з відривом від виробництва, люд.

Витрати, пов'язані з навчанням новоприйнятих працівників, розраховуються за формулою:

$$B_4 = Ne (C1 + C2) \cdot B_6, \quad (3.5)$$

де $C1$ – середній рівень заробітної платні на підприємстві за аналізований період, грн;

$C2$ – середні сукупні витрати на навчання одного працівника.

Запропонована методика була апробована на базі АТ «Укрпошта». Результати відповідних розрахунків наведено в таблиці 3.2.

Аналіз даних таблиці 3.2 свідчить про наявність значних економічних втрат підприємства, зумовлених високим рівнем плинності кадрів. У зв'язку з цим впровадження запропонованих у роботі заходів щодо регулювання руху персоналу та вдосконалення мотиваційного механізму управління дозволить зменшити рівень плинності кадрів і, відповідно, скоротити економічні збитки підприємства.

Таблиця 3.2 - Оцінка економічних втрат від плинності кадрів в АТ «Укрпошта» у 2024 році

Найменування підприємств	B_1 грн./питома вага, %	B_2 грн./питома вага, %	B_3 грн./питома вага, %	B_4 грн./питома вага, %	B грн./питома вага, %
АТ Укрпошта	45309	48182	1005	98589	193085
	23	25	1	51	100

Втрати, пов'язані з витратами на навчання новоприйнятих працівників, становлять 51 % від загального обсягу економічних втрат підприємства. Скорочення зазначених витрат можливе передусім за рахунок зменшення рівня плинності кадрів, оскільки саме вона зумовлює необхідність постійної підготовки нового персоналу.

Втрати, пов'язані з перервами у роботі, складають 23 % загальних втрат, тоді як втрати внаслідок зниження продуктивності праці становлять 25 %. Для зменшення впливу цих чинників доцільно вдосконалити програми навчання нових працівників шляхом усунення застарілої та надлишкової інформації, а також оптимізувати процес формування навчальних груп.

Крім того, з метою мінімізації втрат не рекомендується збільшувати робоче навантаження працівників, які подали заяву на звільнення, оскільки це, як правило, призводить до додаткового зниження продуктивності праці та погіршення морально-психологічного клімату в колективі.

Для оцінки можливостей оптимізації витрат та підвищення якості результатів, отриманих у процесі підбору персоналу, доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу. Зазначений метод дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, пов'язані з використанням різних методів пошуку та відбору персоналу.

З метою підвищення ефективності процесів набору та відбору персоналу доцільно розробити моделі робочих місць для всіх посад підприємства та інтегрувати їх до бази даних інформаційного забезпечення системи управління персоналом. У разі звільнення працівника служба управління трудовим потенціалом оперативно отримуватиме інформацію про вакантне робоче місце, що дасть змогу більш ефективно використовувати її під час організації зовнішнього набору персоналу або здійснення внутрішнього добору кандидатів.

Запровадження зазначених заходів сприятиме не лише оптимізації роботи кадрової служби, а й забезпеченню відповідності між потребами підприємства та професійно-кваліфікаційними характеристиками залучених працівників.

Під час відбору претендентів доцільно враховувати такі ключові характеристики: ідентифікаційні дані кандидата, рівень професійної підготовки, особливості професійної кар'єри, фізичні та психофізіологічні характеристики. При цьому процес добору керівного персоналу потребує більш ретельного підходу, з орієнтацією на управлінців із менеджерським типом керівництва, що

передбачає здатність до системного управління персоналом, командної роботи та ефективної комунікації, на відміну від підприємницького типу управління.

Здійснюючи набір відібраних працівників, служба управління персоналом повинна виходити з необхідності визначення оптимальної чисельності персоналу з урахуванням стратегічних цілей підприємства, обсягів виконуваних робіт та економічних можливостей організації.

Для підвищення рівня мотивації персоналу доцільно удосконалювати систему аналізу результативності застосування мотиваційних заходів, пов'язуючи їх ефективність із фінансовими можливостями підприємства та динамікою зростання продуктивності праці працівників.

Висновки до розділу 3

Науково обґрунтовано, що використання мотиваційного моніторингу на АТ «Укрпошта» з метою аналізу та вивчення плинності кадрів дало змогу виокремити чотири групи персоналу в компанії. Група стабільних та задоволених працівників становить 44 % від загальної кількості респондентів. Частка працівників, які в цілому задоволені роботою, але перебувають у пошуку нового місця праці, складає 12 %. Група незадоволених працівників, які не здійснюють активного пошуку роботи, охоплює 18 % опитаних. До групи мобільних працівників, незадоволених роботою в компанії та зайнятих активним пошуком нового місця праці, належить 26 % респондентів.

З урахуванням виявлених демотивуючих факторів, притаманних кожній із зазначених груп, сформовано напрями розвитку мотиваційного механізму управління персоналом, спрямовані на зменшення рівня потенційної плинності кадрів та підвищення лояльності працівників до підприємства.

Проведене дослідження довело, що систематичний моніторинг плинності персоналу, розробка та впровадження на його основі програми управління рухом

кадрів, а також удосконалення мотиваційного механізму управління підприємством сприятимуть підвищенню ефективності діяльності АТ «Укрпошта», реалізації активної кадрової політики та зміцненню позицій компанії як привабливого роботодавця на ринку праці.

Визначення економічних збитків, зумовлених плинністю кадрів, було проведено на базі АТ «Укрпошта». Результати дослідження засвідчили, що найбільшу частку загальних економічних втрат становлять витрати, пов'язані з навчанням новоприйнятих працівників, які сягають 51 % від їх загального обсягу. Скорочення зазначених втрат можливе насамперед за рахунок зниження рівня плинності кадрів, оскільки саме вона обумовлює необхідність постійної підготовки нового персоналу.

Втрати, спричинені перервами у виробничому процесі, складають 23 % загальних втрат, тоді як втрати внаслідок зниження продуктивності праці становлять 25 %. Для мінімізації цих втрат доцільно вдосконалити програми навчання нових працівників шляхом усунення застарілої та надлишкової інформації, а також оптимізувати процес формування навчальних груп.

Водночас не рекомендується компенсувати кадрові втрати шляхом збільшення робочого навантаження на працівників, які подали заяву на звільнення, оскільки це, як правило, призводить до додаткового зниження продуктивності праці та негативно впливає на морально-психологічний клімат у трудовому колективі.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки:

1. Рух персоналу в межах або за межами підприємства доцільно розглядати як зміну працівником територіального розміщення або характеру робочого місця з метою постійної трудової діяльності. У межах підприємства розрізняють плинність кадрів, демографічний (плановий) рух персоналу та внутрішньовиробничий рух, кожен з яких має власні причини, особливості та наслідки для функціонування організації.

2. Встановлено, що рух персоналу зумовлюється сукупністю чинників, серед яких важливе місце займають внутрішні фактори підприємства, зокрема організація оплати праці, умови праці, рівень автоматизації виробничих процесів та перспективи професійного зростання. Водночас істотний вплив мають особисті характеристики працівників, такі як вік, рівень освіти, досвід роботи, стан здоров'я та зміна місця проживання, а також зовнішні чинники, пов'язані з особливостями функціонування ринку праці.

3. Науково обґрунтовано, що в умовах ринкової економіки рух персоналу набуває нового соціально-економічного змісту і є процесом переміщення працівників, пов'язаним з порушенням рівноваги в системі конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці. У цьому контексті рух персоналу спрямований на пошук найбільш цінних для підприємства працівників, оптимізацію бізнес-процесів шляхом досягнення відповідності між потребами організації та компетенціями персоналу, а також на підвищення ефективності діяльності підприємства через реалізацію трудового потенціалу та формування лояльності працівників.

4. Аналіз причин, мотивів і факторів звільнень у АТ «Укрпошта» за 2024 рік показав, що найбільш поширеною причиною плинності кадрів є незадоволеність працівників умовами праці. Такі звільнення переважно пов'язані з матеріальними факторами виробництва і побуту, а основними

мотивами плинності виступають низький рівень заробітної плати та важкі умови праці. Це свідчить про те, що значну частину звільнень можна було б попередити шляхом удосконалення системи матеріального стимулювання та поліпшення умов праці, за винятком випадків, зумовлених родинно-побутовими обставинами.

5. Дослідження системи навчання персоналу засвідчило, що в АТ «Укрпошта» навчанню працівників приділяється значна увага, що створює передумови для підвищення професійного рівня персоналу та позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

6. У ході роботи було запропоновано застосування мотиваційного моніторингу для аналізу та вивчення плинності кадрів. Використання цього інструменту дозволило виокремити чотири групи персоналу: стабільних і задоволених працівників, задоволених, але таких, що шукають роботу, незадоволених, але стабільних працівників, а також мобільних працівників, незадоволених роботою і зайнятих активним пошуком нового місця праці. З урахуванням виявлених демотивуючих факторів для кожної групи визначено напрями розвитку мотиваційного механізму, спрямованого на зниження потенційної плинності кадрів.

7. Проведене дослідження підтвердило, що систематичний моніторинг плинності персоналу, розробка та впровадження програм управління рухом кадрів, а також удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, формуванню активної кадрової політики та підвищенню привабливості роботодавця на ринку праці.

8. Оцінка економічних збитків, зумовлених плинністю кадрів в АТ «Укрпошта», показала, що найбільшу частку втрат становлять витрати на навчання нових працівників, які складають понад половину загального обсягу збитків. Значними також є втрати через перерви в роботі та зниження продуктивності праці.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 423 с.
3. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2016. 559 с.
4. Данюк В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Людський капітал: формування та розвиток в умовах глобалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 386 с.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 248 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
8. Грішнова О. А. Соціальна відповідальність у системі управління персоналом // Демографія та соціальна економіка. 2019. № 3. С. 124–135.
9. Зайцев О. І. Плинність кадрів як індикатор ефективності управління персоналом // Економіка та держава. 2020. № 6. С. 72–77.
10. Лук'янченко Н. Д. Кадрова політика підприємства в умовах трансформаційної економіки : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 301 с.
11. Ситник Л. С. Управління персоналом в умовах нестабільності : монографія. Київ : Кондор, 2017. 284 с.
12. Турецький З. І. Управління рухом персоналу в організаціях сфери послуг // Вісник ХНУ. 2018. № 2. С. 98–104.
13. Чумаченко М. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 352 с.
14. Щокін Г. В. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : МАУП, 2019. 416 с.

15. Прокопенко Н. Ю. Мотиваційний моніторинг у системі управління персоналом // Економіка і організація управління. 2021. № 1. С. 45–53.
16. Амоша О. І. Людський потенціал та інноваційний розвиток підприємств : монографія. Київ : НАН України, 2017. 412 с.
17. Лутай Л. А. Управління плинністю кадрів на підприємстві // Науковий вісник УжНУ. 2020. № 31. С. 66–71.
18. Блазнів М. І. Соціально-економічні аспекти руху робочої сили // Регіональна економіка. 2019. № 4. С. 102–109.
19. Ракоті В. Д. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2018. 275 с.
20. Шекшня С. В. Управление персоналом в современных организациях. London : Palgrave Macmillan, 2016. 340 p.
21. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 789 p.
22. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.
23. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. London : Palgrave, 2016. 352 p.
24. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management. New York : McGraw-Hill, 2018. 410 p.
25. OECD. Human Resources Management Country Profiles. Paris : OECD Publishing, 2021. 450 p.
26. World Bank. Workforce Development and Labor Mobility. Washington, DC, 2020. 310 p. .
27. ILO. Global Employment Trends. Geneva : International Labour Office, 2022. 530 p..
28. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. Boston : Harvard Business School Press, 2019. 410 p.
29. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston : Harvard Business School Press, 2017. 370 p.

30. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. London : Pearson, 2020. 510 p.
31. Kramar R. Human Resource Management: Strategy, People, Performance. Sydney : McGraw-Hill, 2019. 340 p.
32. Noe R. Employee Training and Development. New York : McGraw-Hill, 2020. 610 p.
33. Brewster C. International Human Resource Management. London : CIPD, 2017. 360 p.
34. Schuler R. Strategic HRM. Oxford : Blackwell, 2018. 440 p.
35. Storey J. Human Resource Management: A Critical Text. London : Routledge, 2021. 670 p.
36. Guest D. Human Resource Management and Performance // Human Resource Management Journal. 2017. Vol. 27(3).
37. Management Review. 2019. 560 p.
38. Cappelli P. Talent Management for the Twenty-First Century // Harvard Business Review. 2018.
39. Lawler E. Talent Management. San Francisco : Jossey-Bass, 2017. 220 p.
40. Boudreau J. Retooling HR. Boston : Harvard Business Press, 2018. 380 p.
41. OECD. Skills Outlook 2019. Paris : OECD Publishing, 2019. 510 p.
42. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva, 2023. 670 p.
43. ILO. Workforce Stability and Turnover. Geneva, 2021. 540 p.
44. Мінекономіки України. Ринок праці України : аналітичний звіт. Київ, 2022.
45. Держстат України. Праця в Україні у 2023 році. Київ, 2024.
46. Коваль О. П. Управління рухом кадрів у сфері послуг // Економічний простір. 2021. № 165. С. 98–104.
47. Мельник Л. Г. Управління людськими ресурсами. Суми : Університетська книга, 2019. 275 с.

48. Савицька О. П. Стратегічне управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2020. 375 с.
49. Бойко І. В. Плинність кадрів: причини та шляхи зниження // Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 98–104.
50. Кравченко М. В. Мотивація персоналу в сучасних організаціях. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 305 с.
51. Іванова О. Ю. Управління трудовою мобільністю персоналу // Вісник КНЕУ. 2019. № 4. С. 67–78.
52. Петренко Н. О. Управління розвитком персоналу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 355 с.
53. Соколенко В. М. Економіка праці. Київ : КНЕУ, 2018. 285 с.
54. Гончарова К. С. Кадрова стратегія підприємства. Київ : НАДУ, 2021. 365 с.
55. Пилипенко С. М. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації // Економіка України. 2022. № 5. С. 98–104.
56. OECD. Employment Outlook 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. 220 p.
57. World Bank. Labor Mobility and Productivity. Washington, DC, 2019. 340 p.
58. ILO. Managing Turnover in Enterprises. Geneva, 2018. 390 p.
59. Becker G. Human Capital. Chicago : University of Chicago Press, 2017. 480 p.
60. Schultz T. Investment in Human Capital. New York : Free Press, 2018. 540 p.
61. Cascio W. Managing Human Resources. New York : McGraw-Hill, 2020. 370 p.
62. Boxall P., Dowling P. Global HRM. London : Routledge, 2019. 430 p.
63. OECD. Human Capital Measurement. Paris : OECD Publishing, 2018.
64. World Economic Forum. Global Talent Risk Report 2021. Geneva, 2021.
65. Ulrich D., Brockbank W. HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2018. 440 p.