

**Марина Гудзь, д. е. н.**

**Анастасія Аталай**

*Запорізький національний технічний університет, Україна*

## **ШЛЯХИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

**Maryna Gudz, ScD in Economics**

**Anastasiia Atalai**

*Zaporizhzhya National Technical University, Ukraine*

### **WAYS TO RESOLVE THE PROBLEM OF STAFF TURNOVER AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The theoretical approaches on the essence of staff turnover and directions of its reduction are considered. Applying the method of sociological questioning, the reasons for staff turnover are established. Taking into account foreign experience of personnel management on industrial enterprises, it is recommended to reorganize the service of personnel management from the Human Resources Department to the Personnel Management Department with the transmission of the proper functions. We have developed a number of suggestions for trade-union committees of companies, which will positively influence the stability of staff turnover and reduce it: on the organization of labor stimulation and motivation, on corporate values, etc.

**Keywords:** personnel management, staff turnover, industrial enterprise, employment, Collective agreement, personnel.

**Постановка проблеми.** Протягом багатьох років на підприємствах України не приділяли належної уваги та відводилась другорядна роль проблемам в області роботи з персоналом. Актуальною проблемою для підприємств регіону є активізація ресурсів людини для досягнення успіху організації, бо діяльність будь-якої фірми залежить від певних, конкретних людей, які стають найважливішою ланкою у виробничому процесі.

На більшості промислових підприємствах Запоріжжя ще й досі відповідає за персонал відділ кадрів. Робота з кадрами зводиться до прийому, звільнення, та переводу персоналу, ведення трудових книжок та дотримання трудового законодавства. Зараз все частіше створюються відділи управління персоналом на підприємствах, до функцій яких входить підбір кадрів на основі вже наукових досліджень та критеріїв їх оцінки, адаптація персоналу, створення кадрових резервів, навчання персоналу, оцінювання та атестація персоналу завдяки яким є можливість просунутися по кар'єрним сходинкам перспективним, молодим та амбіційним працівникам. Але більшість з цих завдань мають у своїй ідеї гарну мету, але перетворити у життя їх не можуть у силу відсутності спеціалістів у цій галузі, деякі керівники не вірять що це призведе до суттєвих змін в організації та роблять усе виключно для того, що їм сказали це зробити, а не для результату та прийняття управлінських рішень.

Окрім соціального аспекту – зміни місця роботи, трансакційні витрати, підприємства терплять і економічні збитки, оскільки витрачають час і ресурси для підготовки, перекваліфікації кадрів, втрата яких через умови чи якість праці негативно впливає на фінансові та економічні показники, психологічний клімат в колективі. Все це актуалізує подальші дослідження шляхів подолання плинності кадрів на підприємстві високоточного виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Проблематику у цій сфері досліджували такі відомі вчені, як О.В. Волкова, А.М. Колот, В.І. Крамаренко, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Ф. Тейлор, Ю.М. Швальб, Г.В. Щокін та інші. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом підприємств, розробка підходів

до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, А.П. Єгоршин, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та інші. Проблеми сучасного управління персоналом в контексті розв'язання проблеми плинності кадрів викладено у працях С. Беляєвої, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, Я. Чернишева, О. Козлової, О. Щурата інших вчених.

**Мета статті** – визначити шляхи подолання плинності кадрів на промисловому підприємстві. Об'єкт дослідження – менеджмент персоналу. Предмет роботи – теоретичні і прикладні аспекти скорочення плинності кадрів на ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя, Україна).

**Виклад основного матеріалу.** У літературі плинність персоналу, частіше за все, представлено як рух робочої сили, що відбувається внаслідок впливу як зовнішніх причин, так і незадоволення співробітника робочим місцем або керівництвом з боку конкретного співробітника<sup>1</sup>.

Зарубіжні фахівці, дотримуючись правил ринку, вважають за необхідне переорієнтуватися у кадрових питаннях від власного відділу кадрів до професійних рекрутингових компаній, які володіють технологіями пошуку людини компанії. Ця думка підтверджується сучасними технологіями найму і працевлаштування працівника; системою компенсацій і пільг, яка дозволяє відчутти цінності компанії для працівника; нова орієнтація працівника через наставництво і формування людини для успіху<sup>2</sup>.

Однак, подібна практика передачі функцій з рекрутингу кадровим агентствам та іншим аутсорсерам не суперечить активній службі HR-підрозділів компаній. У такому разі адміністративна дисципліна найму та розвитку співробітників спрямована на те, щоб працівники стали більш цінними для організації завдяки: (1) проведення аналізу роботи, (2) планування потреб персоналу і набору, (3) вибір потрібних людей для роботи, (4) орієнтування і навчання, (5) визначення і управління заробітною платою, (6) надання пільг та стимулів, (7) оцінки ефективності, (8) вирішення спорів, (9) спілкування з усіма працівниками на всіх рівнях. (2010)<sup>3</sup>.

Одним з вирішальних чинників успіху виробничого підприємства є підвищення ефективності використання людського капіталу, оскільки саме персонал стає найбільш дорогим чинником виробництва. В той же час висока його якість значною мірою забезпечує конкурентоспроможність підприємства за рахунок більшої продуктивності праці і більш високої якості вироблюваної продукції, а також за рахунок більшої гнучкості підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Стабільність виробничого колективу припускає тривалу, спільну роботу його членів. У таких колективах виникають стійкі внутрішньовиробничі зв'язки, формуються висококваліфіковані кадри, що забезпечує ефективну роботу самого підприємства, якість і надійність продукції, що випускається<sup>4</sup>. На світовому ринку ПАТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе підприємством, що виготовляє продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. ПАТ "Мотор Січ" постійно займається розробкою, освоєнням і просуванням на ринок нових видів продукції і послуг, для вирішення цих задач на підприємстві створені умови для заохочення кадрів підвищувати кваліфікацію.

Можливість кваліфікаційного і професійного росту робочими ПАТ «Мотор Січ» використовується повною мірою, більшість навчається в міжнародному технічному Центрі, на курсах з підвищення кваліфікації, удосконалення наявних навичок і отримання нових знань за рахунок роботодавця, робітники із стажем мають навички по суміжних з основною спеціальностям, а це в свою чергу впливає на підвищення заробітної плати.

На продуктивність праці впливають різні соціально-економічні чинники – оплата праці, мотивація і стимулювання, згуртованість, умови і організація праці, змістовність трудової діяльності, соціальна захищеність, стабільність самої організації. Позитивним моментом який впливає на плинність кадрів, є конкурентна заробітна плата і гідні умовами праці. Все це, у 1914 році зрозумів Генрі Форд, і вирішує підвищити зарплату робітникам до 5 \$ в день.

<sup>1</sup> Козлова, О.А. (2015). Внешние факторы, определяющие кадровую политику компаний в будущем.

*Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук (Москва), 3-1, 180-182.*

<sup>2</sup> Heathfield, S.M. (2019). The Difference Between Personnel Management and Human Resources. *Updated January, 21* <<https://www.thebalancecareers.com/personnel-management-1917581>>(2019, січень, 21).

<sup>3</sup> Colgate, A. (2010). How to Invest in People. *BUSINESSDICTIONARY.COM*

<<http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> > (2019, January, 10).

<sup>4</sup> Голубков, Е.П. (2013). Аналіз плинності кадрів на підприємстві. *Маркетинг, 2, 39-43.*

Він вважав, що: «Якщо ви вимагаєте від кого-небудь, щоб він віддав свій час і енергію для справи, то подбайте, щоб він не відчував фінансові труднощі», головний секрет Форда криється не стільки в нововведеннях на виробництві, скільки в людському ставленні до ближнього: «Мій секрет успіху полягає в умінні зрозуміти точку зору іншої людини і дивитися на речі і з його і зі своєю точкою зору»<sup>1</sup>.

Саме на підприємстві Форда вперше в США робочі отримують 8-годинну зміну, 6-денний робочий тиждень і оплачувану відпустку. «Людина, що придумала вихідний», додатково винагороджував некурящих і непитущих працівників. Люди шикувалися в чергу, щоб отримати роботу у Форда. Він же при підборі персоналу оцінював лише готовність працювати: «Мені все одно звідки прийшла людина – з в'язниці Сінг-Сінга або Гарварда. Ми наймаємо людини, а не історію». Питань з плинністю кадрів не виникало, хоча дисципліна на фабриці була жорсткою. «Час не любить, коли його витрачають даремно», – говорив Форд, не дозволяючи розслабитися ні собі, ні робочим. Він був переконаний, що: «Тільки два стимули примушують людей працювати: спрага заробітної плати і боязнь її втратити»<sup>2</sup>.

ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, який випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонту. Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. Дохід від реалізації продукції склав 14,57 млрд. грн. Питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції – 94,5%; частка експорту в доході від реалізованої продукції – 87,7%<sup>3</sup>.

Аналіз плинності кадрів на підприємстві дозволяє менеджерам розробити ефективну систему мотивації і стимулювання. Матеріальне стимулювання у формі винагороди вимагає від організації чималих витрат, тому при формуванні системи матеріальної винагороди необхідно поставити в залежність витрати, які несе організація, і вигоди від росту результативності праці персоналу<sup>4</sup>.

Таблиця 1

## Показники руху персоналу АТ «МОТОР СІЧ», 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27320	26875	27345
Прийнято на роботу, люд.	784	1472	1117
Звільнено з роботи, люд.	223	182	197
Звільнено працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, люд.	1006	820	984
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	4,5	3,9	4,3
Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,9	5,5	4,1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,6	1,7	1,4

<sup>1</sup> Тимошенко, І. І., Соснін, А. С. (2002). *Мотивація особистості і людських ресурсів*. Київ: Видавництво Європейського університету.

<sup>2</sup> Личный блог Максима Запорожца (2018). *Биография Генри Форда*. <[www.selfattack.com/biografiya-genri-forda](http://www.selfattack.com/biografiya-genri-forda)> (2019, січень, 17).

<sup>3</sup> SMIDA.GOV.UA (2018). *Фінансова звітність ПАТ «Мотор Січ»* <<http://smida.gov.ua/db/participant/14307794/>>. (2018, грудень, 17).

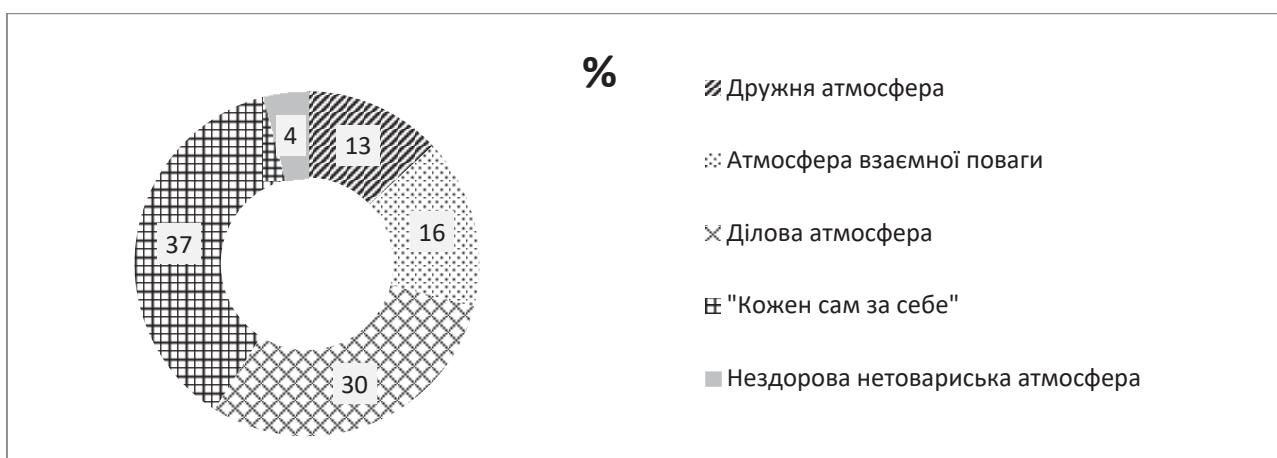
<sup>4</sup> Там само.

У різних джерелах, нормою плинність кадрів визнається при коефіцієнті плинності 3-7 %<sup>1</sup>. На практиці для малих підприємств, які зайняті виробництвом, граничною нормою коефіцієнта плинності кадрів вважається показник 10-12%<sup>2</sup>.

Разом з тим, слід врахувати, що в сервісних компаніях вони об'єктивно вища, оскільки в сфері послуг представлено переважно малі та середні фірми, де для персоналу важливо над усе комунікувати один з одним, працювати в групах, що може слугувати додатковим чинником еластичності до зміни місця праці.

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів проводиться за допомогою спеціальної процедури, яку виконує кадрова служба організації. До цієї спеціальної процедури входить: анкетування, бесіди з тими, хто звільняється. Результати заносяться до журналу обліку звільнень. Для розробки ефективної системи управління персоналом визначаються причини плинності кадрів працівників і їх незадоволеністю працею. Ріст плинності кадрів на підприємстві призводить до додаткових витрат часу і грошових коштів на підбір, відбір і адаптацію нових кадрів.

Для розробки ефективної системи управління персоналом були визначені причини плинності кадрів працівників і їх задоволеність працею на основі емпіричних даних опитування стосовно оцінки атмосфери на підприємстві (рис.1).



**Рис. 1. Оцінка атмосфери між працівниками на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»**

Основними факторами і мотивами плинності кадрів встановлено: низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії; невизначеність перспектив професійного просування; неналежні умови праці; напружені взаємини в колективі між працівниками, працівниками і керівництвом; незадоволення професією.

Насамперед, необхідно реструктурувати та упорядкувати в оргограмі підприємства функціональні обов'язки посадових осіб, котрі відповідають за рух персоналу і кадрові питання, здійснити розмежування їхніх функцій, як це пропонується в табл.1.

Крім цього, несприятливі умови праці викликають у робітників підвищення витрат енергії і опору організму зовнішнім діям, формують негативне відношення до праці. Підвищена міра шкідливості посилює фізичну і нервову напругу працівника, відповідно знижується працездатність. А падіння опору організму веде до розвитку як професійних, так і загальних захворювань.

ПАТ «Мотор Січ» проводить заходи що до залучення на підприємство молодих фахівців. Основним стимулом для цього є оплата праці, їм доплачують за середнім заробітком по заводу протягом трьох років, а потім ця пільгова норма не діє.

<sup>1</sup> Аналитик-Центр (2019). *Причини текучести кадров и способы её предотвращения* <<https://acenter.ru/article/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashcheniya>> (2019, січень, 23).

<sup>2</sup> Овейчук, В.Е., Чернышев, Я.А. (2016). Кадровая политика в развитии авиастроительного предприятия. Проектный подход к управлению персоналом. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 18, 4 (3), 416.

## Посадові обов'язки за рівнем топ-менеджменту АТ «МОТОР СІЧ»

Вищий рівень керівництва (директор підприємства)	Середній рівень керівництва (нач. управління департаменту, нач. цеху)	Низовий рівень керівництва (нач. відділу, нач. лабораторії.)
<p>1 Несе всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень. збереження та ефективне використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності.</p> <p>2. Організовує роботу та ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, цехів та виробничих одиниць.</p> <p>3 Забезпечує виконання підприємством всіх зобов'язань перед замовниками і кредиторами, господарських і трудових договорів (контрактів) і бізнес-планів.</p> <p>4 Вживати заходів щодо забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціональному використанню та розвитку їх професійних знань, створення безпечних і сприятливих для життя і здоров'я умов праці, дотримання вимог з охорони навколишнього середовища.</p> <p>5 Спільно з трудовим колективом розробку, укладання та виконання колективного договору, дотримання трудової і виробничої дисципліни.</p> <p>6 Забезпечувати дотримання законності в діяльності підприємства. Використання правових засобів для фінансового управління та функціонування в ринкових умовах.</p> <p>7 Захищати майнові інтереси підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади і управління.</p>	<p>1 Здійснює керівництво діяльністю управління</p> <p>2 Розподіляє обов'язки між особовим складом та контролює його роботу.</p> <p>3 Забезпечує виконання покладених на підрозділ завдань.</p> <p>4 Готує проекти рішень за напрямками діяльності управління.</p> <p>5 Узагальнює матеріали інших структурних підрозділів.</p> <p>6 У межах наданих повноважень організовує та контролює ефективну взаємодію управління з іншими підрозділами.</p> <p>7 Вживає необхідних заходів щодо підвищення кваліфікації особового складу підрозділу.</p> <p>8 Подає у межах своєї компетенції пропозиції щодо призначення на посади, звільнення з посад та переміщення особового складу.</p> <p>9 Забезпечує дотримання заходів пожежної безпеки та охорони праці.</p> <p>10 Забезпечує дотримання підлеглими чинного законодавства України.</p> <p>11 Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.</p> <p>12 Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.</p>	<p>1 Здійснює організацію роботи з функціонального напрямку діяльності бюро, забезпечуючи технологічну підготовку виробництва.</p> <p>2 Керує розробленням виробничо-технічної документації.</p> <p>3 Контролює забезпеченість виробництва відповідною технічною документацією за напрямом діяльності бюро, контролює своєчасне внесення в неї змін.</p> <p>4 Вживає заходів щодо запобігання та усунення недоліків, що виникають під час виробничого процесу.</p> <p>5 Здійснює аналіз техніко-економічних показників роботи.</p> <p>6 Аналізує результати діяльності підприємства за попередній та плановий періоди з метою більш повного і рівномірного завантаження потужностей.</p> <p>7 Бере участь у розробленні та реалізації заходів щодо поліпшення якості продукції.</p> <p>8 Проводить роботу, що сприяє поліпшенню технології, організації виробництва та зростанню продуктивності праці.</p> <p>9 Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.</p> <p>10 Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища.</p>

Ціна плинності кадрів для компанії часом дуже висока. Роботодавцю, якого торкнулася ця проблема, необхідно провести аналіз причин її виникнення і знайти ефективні способи запобігання звільнень співробітників.

Існує декілька стратегій, які допоможуть знизити плинність кадрів на підприємстві:

1. Забезпечення якісного підбору персоналу: наймайте правильних людей, відповідних корпоративній культурі організації: на стадії добору забезпечте здобувачів максимальною інформацією про роботу і роботодавця.

2. Розробка програми з професійного та кар'єрного розвитку персоналу: курси з підвищення кваліфікації, удосконалення наявних навичок і отримання нових знань за рахунок роботодавця.

3. Забезпечення причетності співробітників. «Відкрита політика» не передбачає зустрічей за закритими дверима: консультируйтесь з працівниками з робочих питань, введіть практику колективного прийняття рішень.

4. Забезпечення співробітників завданням: постійна зайнятість викликає відчуття стабільності, що є основоположним не тільки в роботі, але і в інших сферах життя.

5. Розвиток конкурентоспроможного компенсаційного пакету, який включає премії і бонуси за особливі досягнення, систему пільг, яка підтримує здоров'я працівників та членів їх сімей. Робота повинна бути оцінена не за кількістю відпрацьованого часу, а за конкретні досягнуті результати.

6. Інформаційний захист організації від хедхантерів, наприклад, зберігайте внутрішні телефони і адреси електронної пошти конфіденційними<sup>1</sup>.

Висновок: загально прийнятим фактом є те, що стабільний кадровий склад є запорукою ефективної діяльності кожного підприємства. Вміння вчасно виявляти і управляти плинністю кадрів дозволяє підприємству економити грошові кошти. Надмірна плинність кадрів призводить до багатьох негативних наслідків, які дестабілізують роботу підприємства.

Окрім стратегій, конкретним і дієвим, на наш погляд, інструментом подолання плинності кадрів на провідному підприємстві авіаіндустрії регіону і країни – ПАТ «Мотор Січ» Менеджменту компанії слід звернути увагу на ту обставину, що освітні компетентності менеджерів та працівників трансформуються у професійні компетенції в залежності від умов праці, мотивації персоналу тощо. Одним із інструментів підвищення ефективності управління персоналом і праці менеджера є активна діяльність профспілкових організацій, спрямована на соціальний захист працівників, з одного боку, та розвиток робочої демократії шляхом участі працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, з другого боку. Інструментом досягнення цих цілей може слугувати Колективна угода підприємства «Мотор Січ». Зокрема і діючу угоду доцільно внести наступні положення:

а) створення бригад проводити по такій схемі: кожен робітник сам вибирає в якій бригаді йому хотілось би працювати (по приналежності). Бригада сама обирає бригадира шляхом голосування. Бригадир разом з майстром дільниці розподіляє премію між членами бригади. Це допоможе підняти продуктивність праці за рахунок того, що робітник сам приймає рішення де йому буде комфортніше працювати. Розподіл премії бригадиром допоможе чесніше, по виробці, кожному за заслуги отримати грошову винагороду, ніж коли премію розподіляє начальник цеху;

б) організація гуртків якості – до них входять 6 працівників виробничої дільниці або окремого відділу. Учасники цих гуртків добровільно, без примусу здійснюють управління якістю продукції на робочих місцях. Засідання проводити як в урочний так і в не урочний час. Неурочний час оплачується у подвійному розмірі. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу, підвищення якості продукції, колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, зниження витрат на виробництво, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності, інновації в виробничому процесі.

Як показує закордонний досвід, створення гуртків якості допоможе знизити показники браку до 2/3. Також це дає змогу виявити себе, дає відчуття причетності до справ підприємства, розширює простір для самовираження, почуття відповідальності за престиж його продукції;

<sup>1</sup> Овейчук, В.Е., Чернышев, Я.А. (2016). Кадровая политика в развитии авиастроительного предприятия. Проектный подход к управлению персоналом. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*, 18, 4 (3), 416.

в) встановлення більш гнучкого робочого графіку батькам дітей дошкільного віку та молодшого шкільного віку, а саме: дозволяти зміщувати час робочої зміни, чим досягається збалансування часу роботи та особистого життя працівника;

г) створення постійно діючої комісії з охорони праці, до якої члени вступають в неї на добровільних засадах – по 1 робітнику з бригади, бюро, відділу. Вона буде займатися питаннями запобігання нещасних випадків, профілактики професійних захворювань, заходами щодо запобігання надмірного навантаження працівників. Стимулом для вступу в цю комісію буде преміювання робітників в кінці року, якщо не було нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань, тощо;

д) узгодження кадрових призначень на посаду майстра дільниці, механіка, енергетика, начальника бюро, начальника відділу з колективом цього бюро, відділу, дільниці. Коли відкривається вакансія, методом опитування (можливо таємного) визначаються кандидатури, під керівництвом якої хочуть працювати підлеглі. Якщо ця людина відповідає посадовим вимогам (освіта, досвід, стан здоров'я, тощо) її призначають на посаду;

е) встановлення річної премії при виконанні річного плану підприємства у процентному співвідношенні від кількості відпрацьованих років на підприємстві. Причому, сума кожному працівнику може коливатись тільки від кількості відпрацьованих років, а не може бути різною для різних посад. Тобто і слюсар-складальник, інженер і начальник цеху отримують однакову суму при однаковому стажу на підприємстві.

У такому разі можна зацікавити кожного працівника віддавати належне колективному кінцевому результату, відчувати участь у розподілу деякої частки прибутку підприємства та знизимо плінність кадрів за рахунок того, що працівники будуть дорожити стажем на підприємстві та не будуть піддаватись сьогочасному бажанню звільнитись.

**Висновки.** Проведене дослідження плінності кадрів на одному із провідних підприємств авіабудівної галузі ПАТ «Мотор Січ» дозволяє встановити, що основними причинами невідповідності у трудових відносинах є наступні: низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці; невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії; невизначеність перспектив професійного просування; неналежні умови праці; недовірливі взаємини в колективі між працівниками, працівниками і керівництвом; незадоволення професією.

Шляхами розв'язання проблеми плінності кадрів на підприємстві є стратегічні і тактичні управлінські заходи. До першої групи відносять кроки, які можна назвати заходами з підвищення ефективності кадрової політики в цілому, починаючи від рекрутингу і закінчуючи підвищенням компетентності і компетенцій працівників через систему навчання, перекваліфікації, підвищуючи вартість капіталу – робоча сила. Друга група управлінських дій спрямована на підвищення ефективності праці менеджерів і працівників і стосується операційних рішень, зокрема через інститут Колективної угоди профспілкового комітету і власників компанії. Це не просто медичне страхування, це гнучкі графіки, пільги і культуру компанії: вони пов'язані із зростанням статусу працюючого і розвитком робочої демократії, підвищенням привабливості робочого місця і регулювання збалансованого робочого графіку (робочих змін), призначеннях керівників первинної ланки управління і справедливих підходів до мотивації праці.

Запропоновані заходи можуть бути корисні вітчизняним авіапідприємствам за умови врахування специфіки їх функціонування, місцевих умов, індивідуальних факторів.

## References:

1. Kozlova, O. A. (2015). Vneshnye faktory, opredelyayushhyye kadrovuyu polityku kompaniy v budushhem [External factors, determining the skilled policy of companies in the future]. *Aktualnye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk (Moskva)* [Issues of the day of humanitarian and natural sciences (Moscow)], 3-1, 180-182. [in Russian].
2. Heathfield, S. M. (2019). The Difference Between Personnel Management and Human Resources. *The Balance Careers* <<https://www.thebalancecareers.com/personnel-management-1917581>> (2019, January,21). [in English].
3. Colgate, A. (2010). How to Invest in People. *BUSINESSDICTIONARY.COM* <<http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html>> (2019, January,10). [in English].
4. Golubkov, E. P. (2013). Analiz plynnosti kadrov na pidpryyemstvi [An analysis of fluidity of shots is on an enterprise]. *Marketing*, 2, 39-43. [in Ukrainian].
5. Tymoshenko, I. I., Sosnin, A. S. (2002). *Motyvaciya osobystosti i lyudskych resursiv*. [Motivation of personality and human capitals]. Kyiv: Vydavnistvo Yevropejskogo universitetu. [in Ukrainian].

6. Personal blog of Maxim Zaporozhets (2018). *Biografiya Genry Forda* [Biography of Henry Forda]. <[www.selfattack.com/biografiya-genri-forda](http://www.selfattack.com/biografiya-genri-forda)> (2019, January,17). [in Russian].
7. SMIDA.GOV.UA (2018). Finansova zvitnist PAT «Motor Sich» [The financial reporting is private joint-stock company «Motor of Sich»] <<http://smida.gov.ua/db/participant/14307794/>> (2019, January,10).[in Ukrainian].
8. Analyst-Center (2019). *Prichini tekuchesti kadrov i sposobi ee predotvrascheniya* [Reasons of fluidity of shots and methods of its prevention]. <<https://acenter.ru/article/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashcheniya>> (2019, January, 23). [in Russian].
9. Oveichuk, V.E., Chernishev, Ya.A. (2016). Umelaya politika v razvitii aviastroitel'nogo predpriyatiya. Proekt idet ryadom s rukovodstvom personalom [A skilled policy is in development of aircraft building enterprise. Project going near a management a personnel]. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra Rossiiskoi akademii nauk* [News of the Samara scientific center of the Russian academy of sciences], 18, 4(3), 413-417. [in Russian].