



АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ РУХУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ж. М. Балабанюк

*Міжрегіональна Академія управління персоналом,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039.
E-mail: zhannabalabaniuk@ukr.net*

Отримана 25 березня 2011, прийнята 22 квітня 2011.

Анотація. У статті розглянуті існуючі підходи оцінки руху персоналу організації та показники, запропоновані вітчизняними авторами. Відображені сучасні підходи щодо показників оцінки руху персоналу організації, які проаналізовані у відповідності до видів руху персоналу та розподілені на три групи: показники оцінки процесів зовнішнього руху, процесів внутрішнього руху та загальні. Запропоновані нові коефіцієнти, які доповнюють та розширюють існуючі. Обґрунтована важливість оцінки внутрішнього руху персоналу організації, а також запропоновані показники її оцінки. Показані фінансові та соціальні втрати, які несе організація при неефективному управлінні рухом персоналу. Зроблені висновки стосовно подальших теоретичних напрямків дослідження даного питання та практичних розробок для реалізації в практиці управління.

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

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДВИЖЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Ж. Н. Балабанюк

*Межрегиональная Академия управления персоналом,
ул. Фрометовская, 2, г. Киев, Украина, 03039.
E-mail: zhannabalabaniuk@ukr.net*

Получена 25 марта 2011, принята 22 апреля 2011.

Аннотация. В статье рассмотрены существующие подходы оценки движения персонала организации и показатели, предложенные отечественными авторами. Отражены современные подходы относительно показателей оценки движения персонала организации, которые проанализированы в соответствии с видами движения персонала и распределены на три группы: показатели оценки процессов внешнего движения, процессов внутреннего движения и общие. Предложены новые коэффициенты, которые дополняют и расширяют существующие. Обоснована важность оценки внутреннего движения персонала организации, а также предложены показатели ее оценки. Показаны финансовые и социальные потери, которые несет организация при неэффективном управлении движением персонала. Сделаны выводы относительно дальнейших теоретических направлений исследования данного вопроса и практических разработок для реализации в практике управления.

Ключевые слова: виды движения персонала: внутренние и внешние движения персонала, процессы движения персонала, коэффициенты и показатели оценки, группы показателей, анализ показателей, управление движением персонала, финансовые и социальные потери.

INDICATOR ANALYSIS OF PERSONNEL ADVANCE WITHIN ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Balabaniuk Zanna

*Interregional Academy of Personnel Management,
2, Frometovskaya Str., Kiev, Ukraine, 03039.*

E-mail: zhannabalabaniuk@ukr.net

Received 25 March 2011, accepted 22 April 2011.

Abstract. The article considers the approaches to the personnel advance estimation in an organization and indicators proposed by national movers. The contemporary approaches have been reflected as to the personnel advance estimation indicators in an organization having been analyzed in accordance with the personnel advance types and separated into three groups: estimation indicators of the external advance processes, internal advance processes and general ones. The fresh factors completing and extending the previous ones have been proposed. The estimation significance of the internal personnel advance of an organization has been substantiated and the indicators of its estimation have been proposed. The financial and social losses taken by an organization at ineffective personnel advance management have been demonstrated. The conclusions as to the further research trends of the problem and elaborations for implementation at management practice.

Keywords: internal and external personnel advance, personnel advance, estimation factors and parameters, indicator groups, indicator analysis, personnel advance management, financial and social losses.

Вступ

Управління персоналом організації пов'язано з його неперервним рухом, який відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Управління рухом персоналу на рівні організації реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху, які є інструментом аналізу стану управління персоналом на рівні організації, відображаючи динаміку руху персоналу, виступаючи інструментарієм оцінки ситуації, результатів проведеної роботи, прийнятих управлінських рішень, і одночасно є важливим інструментом перетворень, розвитку, базою для розрахунків та прогнозування управлінських рішень, пов'язаних з рухом персоналу, для побудови, коригування, поліпшення політики управління персоналом організації. Є дзеркалом, що відображає стан

системи управління персоналом організації, менеджменту та управління організацією в цілому. Процеси руху персоналу в сучасних організаціях рідко об'єднані в систему, чітко виписані в політиці управління персоналом, доцільні та прозорі. Вбудовані в стратегію розвитку організації, виходячи з існуючих та прогнозованих потреб організації. Рішення пов'язані з рухом персоналу приймаються в більшості випадків суб'єктивно, без аналізу статистичних даних, їх динаміки, тенденцій та закономірностей руху персоналу. Однією з причин такого стану є відсутність теоретичних та практичних напрацювань які описують систему та процеси руху персоналу, а також інструментів його аналізу, зокрема повної системи показників оцінки руху персоналу. Враховуючи дані тенденції розвитку науки управління персоналом та підходи до розуміння її системи, функцій, технологій, механізмів реалізації та інструментарію. В контексті дослідження управління рухом персоналу організації зростає актуальність питання аналізу існуючих показників руху персоналу організації, їх переосмислення та доповнення.

Ціль статті

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

Основна частина

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

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

- **Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття**

$$(K_n) = \frac{Q_n}{Q_{\text{сер}}},$$

відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення**

$$(K_z) = \frac{Q_z}{Q_{\text{сер}}},$$

відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт загального обороту кадрів**

$$(K_{z.o}) = (Q_n + Q_z) / Q_{\text{сер}}, \text{ або } (K_{z.o}) = (K_n) + (K_z),$$

відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт плинності кадрів**

$$(K_{n.k}) = (Q_z - Q_{n.z}) / Q_{\text{сер}},$$

відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неменуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників**

$$(K_{c.n.z}) = K_n / K_z,$$

відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт стабільності кадрів**

$$(K_c) = Q_1 / Q_{\text{сер}},$$

відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [1, с. 336–337].

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

- **Коефіцієнт постійності кадрового складу**

$$(K_{n.k.c}) = Q_3 / Q_{\text{сер}},$$

співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів**

$$(K_{i.n.k}) = \frac{Q_{\text{ст}_{i-\text{й.г}}}}{Q_{\text{ст}_{i-\text{й.г.в.ч}}}},$$

співвідношення частки працівників і-ї групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

- **Коефіцієнт закріпленості**

$$(K_{z.k}) = Q_{n.c} / Q_{\text{сер}},$$

співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [2, с. 23].

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

- **Коефіцієнт дисципліни**

$$(K_d) = K_n / Q_{\text{в.л-г}},$$

співвідношення невиходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період [4, с. 136–137].

На мою думку, говорячи про коефіцієнт дисципліни доцільніше співставляти, наприклад, кількість порушень дисципліни до

середньооблікової кількості працівників за відповідний період. А даний показник відображає кількість простоїв, тобто людиного-годин не вироблених по відношенню до загальної кількості людиного-годин. Та з рухом персоналу пов'язаний опосередковано, а не безпосередньо.

- **Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт**

$$(K_{кв}) = C_{т.р} / C_{в.р},$$

співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

- **Коефіцієнт структури персоналу організації**

$$(K_{с.п.о}) = Ч_{с.г} / Ч_{сер},$$

співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [4, с. 136–137]. На наш погляд, відносити коефіцієнти відповідності кваліфікації та коефіцієнт структури персоналу організації до показників руху персоналу не доцільно. Оскільки, вони відображають ефективність, правильність планування потреби в персоналі та комплектації штату, являючись загальними показниками оцінки управління персоналом, та опосередковано впливають на рух персоналу. Перший коефіцієнт варто використовувати при аудиті персоналу, відповідності рівня виконуваних завдань рівню кваліфікації персоналу організації, а другий – для оцінки та аналізу структури персоналу.

Хміль Ф. І. до вищевказаних показників додає наступні:

- **Коефіцієнт загальної трудової мобільності**

$$(K_{з.т.м}) = (Ч_{в.з} + Ч_{ст.} + Ч_{в.л}) / Ч_{сер},$$

співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт адаптації**

$$(K_{ад}) = Ч_{п} - Ч_{з},$$

різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період [5, с. 349–350]. Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаємо, що використовувати при

розрахунках показник чисельності всіх звільнених за відповідний період не коректно, у співвідношенні до прийнятих за відповідний період. Оскільки, поміж числа звільнених є не тільки ті працівники, що були прийняті за відповідний період, а і працівники, які звільнені з різних причин, та термін їх роботи в організації різний. Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаємо більш правильним використання співвідношення чисельності звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, тоді буде змога побачити кількість/відсоток працівників, що не пройшли адаптацію, або були звільнені, наприклад, в перший рік роботи. При цьому говорячи про показник адаптації, для більш наглядного аналізу, на мою думку, краще його оцінювати декількома показниками, оскільки процес адаптації (до посади, колективу, організації, керівника) в середньому триває до 2 років, які будуть повністю охоплювати процес адаптації персоналу організації. Дані показники пропонуються автором в пропозиціях по доповненню існуючих.

- **Коефіцієнт внутрішньої мобільності**

$$(K_{в.м.}) = Ч_{з.р.м} / C_{т.з},$$

співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

- **Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності**

$$(K_{м.р.м}) = Ч_{м.р.м} / Ч_{з.р.м},$$

співвідношення кількості робочих місць, охоплених мобільністю, до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період [5, с. 349–350]. Вважаємо, більш доцільно оцінювати мобільність відносно посад, а не робочих місць. Оскільки, наприклад, на сьогоднішній день все більшої популярності набуває мобільне робоче місце/домашній офіс, коли працівник може працювати в будь-якому місці планети, використовуючи для роботи портативний комп'ютер, який підключений до інтернету, в режимі реального часу отримувати, пересилати необхідну інформацію чи документи, використовуючи онлайн-конференції для проведен-

ня зустрічей, переговорів. Зрідка відвідувати організацію, в якій працює, тільки при необхідності, при цьому взагалі не маючи робочого місця в даній організації.

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

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

Залучення персоналу:

1. На постійній основі:

- прийом персоналу на випробувальний термін, стажування, практику з подальшим зарахуванням до штату;

2. На тимчасовій основі:

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

Вивільнення персоналу:

1. Тимчасове вивільнення персоналу (зі збереженням робочого місця):

- виконання адміністративних обов'язків (у період виборів);

- направлення на навчання;
- призов на військову службу;
- декретна відпустка;
- довгострокові відрядження (від 6 місяців);

2. Вихід за межі організації:

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

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

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

Для більш наглядного відображення існуючих показників, які саме вони оцінюють процеси руху персоналу, пропонується згрупувати їх за

Таблиця 1. Існуючі показники та види руху персоналу

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	Коефіцієнт стабільності кадрів
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	Коефіцієнт постійності кадрового складу
Коефіцієнт загального обороту кадрів	Коефіцієнт внутрішньої мобільності
Коефіцієнт плинності кадрів	
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів	
Коефіцієнт закріпленості	
Коефіцієнт загальної трудової мобільності	

видами руху персоналу (табл. 1). Показники, які на думку автора, не відносяться до даної групи, із існуючих в таблиці не відображені (коефіцієнт дисципліни, коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт, коефіцієнт структури персоналу організації, коефіцієнт адаптації, коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності).

Як видно з даної таблиці, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється **коефіцієнтом плинності персоналу** [6, с. 7], який є індикатором зовнішнього руху персоналу, показуючи співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників. Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком неефективного управління внутрішнім рухом якраз і є збільшення динаміки зовнішнього руху – зростання плинності персоналу. Саме тому, оцінка внутрішнього руху та управління ним є не менш важливим, а навпаки, має бути базовою складовою управління персоналом. Управління внутрішнім рухом персоналу – це, по-перше, один з найкращих способів нагороди через рух та розвиток в середині організації для талановитого персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. Можливість запропонувати їм більш складні та цікаві завдання, що одночасно стимулює їх вплив на різні аспекти діяльності організації, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню нових вершин. Можливість реалізувати свої прагнення та бути корисним в межах розвитку та відповідно до росту організації. Та можливість працівника самому впливати на розвиток своєї професійної кар'єри, завдяки стимулюванню його росту в межах організації. По-друге, є інструментом утримання в організації кращих та талановитих працівників, пропонуючи можливості зростання для співробітників і розширення можливостей для навчання, сприяючи зростанню почуття причетності та участі в житті організації. По-третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на роз-

виток різних функцій організації, що сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації. І як наслідок збільшується лояльність та залученість персоналу та зменшується його плинність [8]. Аналізуючи процеси внутрішнього руху персоналу, доцільно аналізувати також процес входження персоналу в організацію (кількість персоналу, який пройшов випробувальний термін), адаптацію персоналу (кількість працівників, які пройшли адаптацію (працюють в організації до 2 років), а також внутрішньоорганізаційний рух в межах однієї організації: міжпрофесійний рух (зміна професії); кваліфікаційний рух (зміна кваліфікації); міжкатегорійний рух (зміна категорії персоналу), чисельність заміни персоналу в посадах (у зв'язку з невідповідністю посади), відсоток забезпеченості організації внутрішніми кадрами, рівень абсентизму. Зберігаючи при цьому баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями в межах організації та кількістю внутрішньорганізаційних переміщень [7]. Через побудову добре структурованих програм внутрішньорганізаційних переміщень. При такому підході та наявності періодичної системи оцінки та атестації персоналу, можна говорити, що показниками оцінки внутрішнього руху можуть бути, наприклад, **коефіцієнт чисельності заміни персоналу в посадах (у зв'язку з невідповідністю посади) та коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами**. Оскільки, при правильних, продуманих, доцільних, чітких та прозорих процесах внутрішнього руху персоналу, відбувається залучення персоналу потрібної якості та кількості у відповідності до темпів росту та планів розвитку організації. Покриття потреби в персоналі в основному відбувається завдяки внутрішнім кандидатам. Завдяки добре структурованим програмам внутрішніх переміщень, кар'єрного планування та навчання і системі формування кадрового резерву, відбувається розвиток внутрішнього персоналу, утримання його в межах організації. Зменшення кількості вивільненого персоналу завдяки системі оцінки та атестації відбувається вивільнення більш слабого персоналу. Пропонуємо доповнити вже існуючі показники новими, які базуються на викладеній вище класифікації рухів персоналу та власному баченні та розумінні, оцінки процесів рухів персоналу організації (табл. 2).

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

Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі – $(K_{з.п.о}) = Ч_{з.п.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі – $(K_{з.т.о}) = Ч_{з.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального залучення персоналу – $(K_{з}) = K_{з.п.о} + K_{з.т.о}$	Співвідношення чисельності вивільнених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійній основі – $(K_{в.п.о}) = Ч_{в.п.о} / Ч_{сер}$	Сума залученого персоналу як на постійній основі, так і на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основі – $(K_{в.т.о}) = Ч_{в.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального вивільнення персоналу – $(K_{в}) = K_{в.п.о} + K_{в.т.о}$	Сума вивільненого персоналу як на постійній основі, так і на тимчасовій основі за певний період.
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням – $(K_{з.в.б}) = Ч_{з.в.б} / Ч_{з}$	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації – $(K_{з.і.о}) = Ч_{з.і.о} / Ч_{з}$	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт оновлення колективу – $(K_{ок}) = Ч_{п.до 1р.} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт проходження випробувального терміну – $(K_{вт}) = Ч_{пр.в.т} / Ч_{пр.й.в.т}$	Співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період, до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.
Коефіцієнт адаптації персоналу – $(K_{ад}) = Ч_{п.1-2р.} / Ч_{з.п.о}$	Співвідношення чисельності персоналу, працюючого до 2 років за певний період, до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період.
Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мквр}) = Ч_{мкп} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мктр}) = Ч_{мктп} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мпр}) = Ч_{мп} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць – $(K_{рсо}) = Ч_{псо} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць – $(K_{тп}) = Ч_{пто} / Ч_{вп}$	Співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт замін персоналу в посадах – $(K_{зм}) = Ч_{зм.п.} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з невідповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $K_{звк} = Ч_{в.к} / Ч_{н.з.п.п.}$	Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.

Закінчення таблиці 2. Пропозиції по введенню нових показників оцінки руху персоналу організації

Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
Коефіцієнт абсентизму персоналу – (Каб) = Ч _{абд} /Ч _{рд}	Співвідношення кількості днів – не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу Кі _{зр} = Ч _{зп} / Ч _{сер}	Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу Кі _{вр} = Ч _{вп} / Ч _{сер}	Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу Кі _{рп} = (Ч _{зп} + Ч _{вп})/ Ч _{сер}	Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

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

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

Висновки

Політика з управління рухом персоналу та рішення, пов'язані з її реалізацією, мають бути прогнозованими, ефективними та керованими, а процеси руху персоналу доцільними та про-

зорими. Гармоніювати з загальною концепцією розвитку організації, її структурою, підсилювати її людський та управлінський потенціал. Управлінські рішення з руху персоналу мають бути економічно та соціально ефективні. Для цього потрібно вміти управляти процесами руху персоналу, розуміти та відслідковувати динаміку їх показників, знати закономірності, та на основі розуміння тенденцій впливати на них, моделювати та прогнозувати. Узагальнюючи, варто зазначити, що для розрахунків коефіцієнтів руху персоналу використовуються наступні показники: кількість прийнятих працівників в організацію, кількість звільнених працівників з організації, середньооблікова кількість працівників за відповідний період, загальна кількість прийнятих та звільнених працівників, кількість працівників, що звільнилися з організації (за мінусом неминуче звільнених), чисельність працівників зі стажем роботи в організації більше одного року, чисельність працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років), частка працівників і-й групи в чисельності вибитих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників, кількість осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію, чисельність працівників, що змінили робочі місця всередині організації, за певні періоди. Які разом із запропонованими коефіцієнтами утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. При цьому дана система коефіцієнтів є базовою і кожна організація може їх розширювати, доповнювати. На основі існуючих показників розраховувати свої власні коефіцієнти

у відповідності до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських) чи залучати зовнішніх консультантів. Розробивши систему коефіцієнтів, проводячи постійний збір та аналіз статистичних показників руху персоналу, ство-

рюється можливість зрозуміти загальну картину, тримати «руку на пульсі», приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Це робить управління більш ефективним та гнучким, а організація стає структурованою та стабільною.

Література

1. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. – ISBN 978-611-01-0181-3.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом : учебное пособие / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 240 с. – ISBN 5-482-00517-8.
3. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала : учебное пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2003. – 488 с. – (Серия «Учебники, учебные пособия»). – ISBN 5-222-03843-2.
4. Гетьман, О. О. Економіка підприємств : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с. – ISBN 966-364-177-0.
5. Хміль, Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. – ISBN 966-8226-31-3.
6. Красик, Антонина. Анализ эффективности вложений в персонал // Финансовая газета. Экспо: Международный финансовый еженедельник / учредитель: Министерство финансов Российской Федерации, ООО «Международная Медиа Группа». – 2009, Декабрь. – № 6. – С. 24–25.
7. Lawler III, E. E. HR Metrics and Analytics: Use and Impact / E. E. Lawler III, A. R. Levenson & J. W. Boudreau // Human Resource Planning. – 2004. – 27(4). – P. 27–35.
8. Rama Rao, V. S. Lateral movement within organization [Электронный ресурс] / V. S. Rama Rao. – 2008, July 29. – Режим доступа к статье : <http://www.citeman.com/3716-lateral-movement-within-organization/>

References

1. Balabanova, L. V.; Sardak, O. V. Personnel management. Textbook. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 468 p. ISBN 978-611-01-0181-3. (in Ukrainian)
2. Vesnin, V. R. Personnel management. Textbook. Moscow: TK Velbi, Izd-vo Prospekt, 2008. 240 p. ISBN 5-482-00517-8. (in Russian)
3. Gerasimov, B. N.; Chumak, V. G.; Yakovleva, N. G. Personnel management. Textbook. Rostov-na-Donu: Feniks, 2003. 488 p. ISBN 5-222-03843-2. (in Russian)
4. Getman, O. O.; Shapoval, V. M. Enterprises economy. Textbook. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. 488 p. ISBN 966-364-177-0. (in Ukrainian)
5. Hmil, F. I. Personnel management. Textbook. Kyiv: Akademvydav, 2006. 488 p. ISBN 966-8226-31-3. (in Ukrainian)
6. Krasik, Antonina. Efficacy investment analysis in personnel. *Financial newspaper. Expo: International financial weekly*. December, 2009, No. 6, p. 24–25. (in Russian)
7. Lawler III, E. E.; Levenson, A. R. & Boudreau, J. W. HR Metrics and Analytics: Use and Impact. *Human Resource Planning*, 2004, 27(4), p. 27–35.
8. Rama Rao, V. S. Lateral movement within organization. July 29, 2008 at <http://www.citeman.com/3716-lateral-movement-within-organization/>

Балабанюк Жанна Миколаївна – менеджер проектів, консалтингово-тренінгова компанія EQ Impact, докторант Міжрегіональної Академії управління персоналом м. Київ. Наукові інтереси: сучасні тенденції розвитку корпоративного управління, менеджмент персоналу в корпоративному та державному секторах, оцінка затрат та віддачі від персоналу, оцінка інвестицій в персонал, оцінка ефективності управлінських рішень з управління персоналом, сучасні підходи щодо руху персоналу організації.

Балабанюк Жанна Николаевна – менеджер проектов, консалтингово-тренинговая компания EQ Impact, докторант Межрегиональной Академии управления персоналом г. Киев. Научные интересы: современные тенденции развития корпоративного управления, менеджмент персонала в корпоративном и государственном секторах, оценка затрат и отдачи от персонала, оценка инвестиций в персонал, оценка эффективности управленческих решений по управлению персоналом, современные подходы к движению персонала организации.

Balabaniuk Zanna – Project Manager of the Consulting and Training Company EQ Impact, PhD of the Interregional Academy of Personnel Management (Kyiv, Ukraine). Research interests: present-day trends of the corporate management development, human resource management in the corporate and public sectors, the estimation of benefits and losses of personnel, investment evaluation to personnel, efficacy estimation of management solutions on personnel management, current attitudes to the personnel advance within an organization.