

## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

### Практичне заняття

#### *Завдання*

1. Навчитися розраховувати показники інтенсивності руху персоналу та аналізувати результати розрахунків.
2. Розв'язати аналітично-розрахункову задачу, проаналізувати причини плинності кадрів та запропонувати заходи зі стабілізації колективу.

#### *Порядок виконання*

1. Важливим напрямом аналізу використання персоналу є відносний аналіз руху кадрів. Під рухом персоналу розуміють будь-яку зміну кількості працівників підприємства у зв'язку з їх надходженням чи вибуттям.

Для оцінки інтенсивності руху персоналу використовують такі показники:

- коефіцієнт оновлення персоналу – відношення кількості прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт обороту з вибуття – відношення кількості звільнених з усіх причин працівників за період до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт плинності – відношення кількості вибулого за період персоналу з причин, пов'язаних з особою працівника (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів), до середньооблікової чисельності працівників за той же період;
- коефіцієнт заміщення – відношення різниці кількості прийнятих і звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт сталості кадрів – відношення кількості працівників, що проробили весь звітний період, до їх чисельності на кінець даного періоду;

Як приклад у таблиці 11.1 наведено результати аналізу руху персоналу.

Таблиця 11.1 – Аналіз показників руху персоналу

Показники	1 період	2 період	Відхилення	Темп зміни, %
Чисельність працівників, усього, чол.	35	37	2	105,7
Кількість прийнятих працівників, чол.	3	2	-1	66,7
Кількість звільнених працівників, чол.	1	0	-1	0,0
Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол.	4	2	-2	50,0
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,09	0,05	-0,04	63,1
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,03	0,00	-0,03	0,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,03	0,00	-0,03	0,0
Коефіцієнт заміщення	0,06	0,05	0,01	94,6
Коефіцієнт сталості кадрів	0,89	0,95	0,06	106,8

Використовуючи вихідні дані варіантів, наведених у додатку И.1, розрахувати показники оцінки інтенсивності руху персоналу для двох періодів. Визначити абсолютні та відносні відхилення.

Охарактеризувати стан і тенденції руху персоналу підприємств, що досліджувалися. Визначити проблеми.

## 2. Аналітично-розрахункова задача.

### 1. Вихідні дані

Ви – менеджер з персоналу організації.

Чотири роки тому державне об'єднання «Коло» було перетворено на акціонерне товариство відкритого типу ВАТ «Колос». Основна діяльність організації має виражений сезонний характер. Мережа – три філії, розосереджених по місту, склад в окремому приміщенні. Основне виробництво – будівля 70-х років, філії в основному розташовані на перших поверхах житлових будівель.

Із метою розробки плану соціального розвитку підприємства на наступний рік Ви повинні скласти план заходів для зниження плинності кадрів, детально проаналізувавши її причини.

На основі статистичних форм звітності, особистих карток працівників підприємства у відділі кадрів є така інформація (табл. 11.2) – таблиця з вихідними даними.

Із бесід із працівниками, з тими, хто звільнився, відомо, що в деяких підрозділах апарату управління склався несприятливий соціально-психологічний клімат; у деяких складах, за неофіційною інформацією, існують проблеми зі збереженістю матеріальних цінностей; за останні три роки підприємство не направило жодного працівника на навчання до заочного відділення університету або технікуму. Почастішали випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти (юрист, лінійні керівники, висококваліфіковані робітники) переходять до конкурентів.

Зараз в акціонерному товаристві посади заступника головного бухгалтера та юриста є вакантними. З досвіду минулого року Ви передбачаєте також певні ускладнення з персоналом у літній сезон, особливо у липні-серпні.

## ***II. Завдання до ситуації***

Охарактеризуйте якісний склад колективу підприємства, розраховавши його структуру.

Розрахуйте показники плинності кадрів.

Проаналізуйте плинність кадрів у цілому та за окремими категоріями працюючих.

На основі аналізу розробіть заходи для зниження плинності кадрів і оформіть відповідний документ як пропозиції до плану соціального розвитку підприємства.

Складіть гарантійного листа до редакції газети з об'явою курсу на вакантні посади.

У доповідній на ім'я голови правління сформулюйте пропозиції щодо подолання труднощів, які очікуються з кадровою забезпеченістю влітку.

### III. Інформаційне забезпечення задачі

Таблиця 11.2 – Стан і плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Упродовж року												Структура за категоріями, %
	Усього працює	Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності				
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено		Структура		Коефіцієнти		
							Через нестачу, розкращення	За прогули та порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення	
Зп	П	Ву	Вп1	Вп2	Вп1	Вп2	Вп3	Вп	Вп	Кп	Кз		
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9					
Жінки	612	49	54	10	13	26							
Молодь до 30-ти років	386	43	38	4	9	20	–	5					
Із вищ. освітою	79	10	14	7	4	3	–	–					
Із серед. спец. освітою	187	19	20	4	5	8	–	–					
Із серед. загал. освітою	363	26	27	–	7	16	–	5					
Із матеріальною відповідальністю	192	12	10	1	1	4	2	2					
Керівники	67	4	5	3	1	1	–	–					
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	–	–					
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	–	4					
Допоміжні працівники	148	5	14	–	4	5	–	5					

#### ***IV. Алгоритм розв'язання задачі***

1. Розрахуйте *структуру колективу* (обліковий склад – 100%, кожна категорія – х%).

2. Для кожної категорії працівників розрахуйте *необхідну та надлишкову плинність*:

$$\mathbf{Вн = Вн1 + Вн2,}$$

де Вн – необхідна плинність;

Вн1 – вибуло у зв'язку з переводом до інших організацій;

Вн2 – вибуло у зв'язку з призовом до армії, переходом на навчання, виходом на пенсію.

$$\mathbf{Вп = Вп1 + Вп2 + Вп3,}$$

де Вп – надлишкова плинність;

Вп1 – вибуття за власним бажанням;

Вп2 – звільнено за нестачі, розкрадання, порушення правил.

3. Для кожної категорії працівників розрахуйте *коефіцієнт плинності*:

$$\mathbf{Кп = Вп / Зп,}$$

де Вп – надлишкова плинність;

Зп – загальна чисельність працівників.

4. Для кожної категорії працівників розрахуйте *коефіцієнт закріплення кадрів Кз*:

$$\mathbf{Кз = П / Ву,}$$

де П – кількість прийнятих робітників;

Ву – кількість вибулих з різних причин.

5. Розрахуйте *динаміку коефіцієнта плинності* ( $\pm$  від минулого року) та результати розрахунків зведіть у таблицю.

6. Опишіть результати аналізу у формі пропозицій, обґрунтуйте пропозиції (залежно від значення показників плинності у кожній з категорій).

## *Приклад оформлення пропозиції*

Керівнику підприємства  
(посада, прізвище, ініціали)  
менеджера з персоналу  
(прізвище, ініціали)

### **ПРОПОЗИЦІЇ** **до плану соціального розвитку колективу** **(назва підприємства) на 20\_\_ р.**

Якісний склад колективу характеризується таким чином: на 01.01.20\_\_ р. у підприємстві працює ... осіб, з них ...% – жінки, майже ..% – молодь до 30 років. Вищу освіту мають ...%. Частка керівників – ...% кваліфікованих робітників – ...%.

Коефіцієнт плинності за минулий рік склав у цілому по підприємству ..., але серед ..... він значно вищий (...), дуже високий – серед ..... (...), високий – серед (...).

За рік кількість вибулих ..., кількість прийнятих ..., коефіцієнт закріплення (менше / більше) 1.

Основною причиною плинності кадрів залишається недосконала система стимулювання, відсутність перспектив посадового зростання (спеціалісти), перспектив здобуття освіти (молодь), проблеми зі збереженістю матеріальних цінностей (працівники з матеріальною відповідальністю), незадовільні умови праці (допоміжні працівники) тощо.

У деяких підрозділах погіршився психологічний клімат, мають місце тривалі конфлікти. Непоодинокі випадки, коли висококваліфіковані спеціалісти переходять до конкурентів.

Із метою зниження плинності кадрів, посилення стабільності колективу пропонуються такі заходи:

- направити на навчання ..., переглянути систему преміювання та персональних посадових надбавок;
- сформувати резерв на заміщення керівних посад, розробити індивідуальні плани кар'єри спеціалістів і керівників;
- відремонтувати кімнату для переодягання вантажників, будівельників і водіїв;
- прискорити ремонт душових для персоналу;
- встановити підйомник біля ...;
- більш гнучко планувати графік відпусток;
- провести кілька лекцій з основ трудового законодавства для працівників масових професій;

– посилити відповідальність безпосередніх керівників підрозділів за дотримання правил внутрішнього розпорядку.

До роботи в цьому напрямі слід залучати керівників профспілкової організації підприємства.

00.00.00.

Підпис

7. Складіть доповідну.

Голові ВАТ «.....»  
Кодилову П.А.  
менеджера з персоналу  
Овсієнко В.В.

### **ДОПОВІДНА**

У зв'язку з наближенням літнього сезону постає проблема додаткового кадрового забезпечення. Вважаю за доцільне направити у професійно-технічні училища та технікуми країни листи-пропозиції щодо організації виробничої практики на період липня-серпня (із зарахуванням на роботу і забезпеченням житлом). Перелік адрес додається.

00.00.00.

Підпис

8. Складіть об'яву, продумайте вимоги до претендентів на кожну посаду.

Відкрите акціонерне товариство  
Головному редактору  
газети «Вісті»  
63127, м. Харків,  
вул. Будівельна, 17  
322-22-24

Просимо надрукувати об'яву про наявність вакантних посад на нашому підприємстві. Вимоги до претендентів:

1. Юрист – вимоги: вища освіта, стаж роботи не менше трьох років. Заробітна плата за домовленістю.

2 .....

Звертається: 322-22-25, 22-22-24, м. Харків, вул. Будівельна, 17, ВАТ «.....».

Об'яву просимо помістити в рубриці «Пропонуємо роботу» стандартним шрифтом, повторити в шести номерах протягом тижня (12–18 березня).

Оплату гарантуємо. Наш розрахунковий рахунок у Харківському відділі «ПриватБанку» 00023003500789.

Голова правління  
Головний бухгалтер

П. А. Кодилов  
Л. С. Шаповалова

Овсієнко А. М.  
322-22-25

Ознайомитися з алгоритмом розв'язання задачі. Вирішити аналогічну задачу за одним з варіантів, наведених у додатку И.2.



Рішення до задачі

Таблиця 11.2 – Стан і плинність кадрів на підприємстві

Категорія	Упродовж року													
	Всього працює	Прийнято на роботу	Усього вибуло за рік	Із них					Показники плинності					
				Переведено в інші організації	У зв'язку з навчанням, призовом до армії, виходом на пенсію	За власним бажанням	Звільнено			Струк тура		Коефіцієнти		Структура за категоріями, %
							Через нестачі, розкрадання	За прогульта порушення трудової дисципліни	необхідна, люд.	надлишкова, люд.	плинності	закріплення		
Зп	П	Ву	Вн1	Вн2	Вп1	Вп2	Вп3	Вн	Вп	Кп	Кз			
Обліковий склад	667	57	63	11	16	27	2	9	27	38	0,054	0,905	100	
Жінки	612	49	54	10	13	26			23	26	0,051	0,907	91,8	
Молодь до 30-ти років	386	43	38	4	9	20	–	5	13	18	0,065	1,132	57,9	
Із вищ. освітою	79	10	14	7	4	3	–	–	11	3	0,038	0,714	11,8	
Із серед. спец. освітою	187	19	20	4	5	8	–	–	9	8	0,059	0,950	28,0	
Із серед. загаль. освітою	363	26	27	–	7	16	–	5	7	21	0,058	0,963	54,4	
Із матеріальною відповідальністю	192	12	10	1	1	4	2	2	2	8	0,049	1,200	28,8	
Керівники	67	4	5	3	1	1	–	–	4	1	0,015	0,800	10,0	
Спеціалісти	64	9	10	3	1	6	–	–	4	6	0,094	0,900	9,6	
Кваліфіковані робітники	388	39	34	5	10	15	–	4	15	19	0,045	1,147	58,2	
Допоміжні працівники	148	5	14	–	4	5	–	5	4	10	0,068	0,357	22,2	

## Теми рефератів, доповідей і контрольних робіт

1. Порядок укладання та зміст трудового контракту з керівниками організації.
2. Порядок укладання та зміст трудового контракту з працівниками підприємства.
3. Сутність і роль сумісництва. Умови роботи за сумісництвом.
4. Роль і завдання дисципліни в організації.
5. Зміст і особливості трудової, виробничої і технологічної дисципліни на підприємствах гостинності та торгівлі.
6. Порядок звільнення персоналу з ініціативи працівника.
7. Порядок звільнення персоналу з ініціативи адміністрації підприємства.
8. Порядок зарахування на роботу менеджера організації.
9. Порядок переведення на іншу роботу в організації.