

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧУВАННЯ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ РУХУ РОБОЧОЇ СИЛИ

Шаповал О. А., к. пед. наук, доцент, Академія внутрішніх військ МВС України

У статті проаналізовано сучасний стан управління процесами формування кадрової політики. Вказано, що оцінка ефективності використання робочої сили передбачає визначення у кожному із часових періодів ефективності застосування наявних ресурсів, ступеню її відображення на витратах виробництва і обороті результатів споживання робочої сили. Розглянуто основні види обороту з прийняття кадрів. Особливу увагу акцентовано на необхідному та додатковому обороті. Проаналізовано ситуативний план попиту та пропозиції трудових ресурсів на підприємстві харчування.

Ключові слова: кадрова політика, контроль, робоча сила, рух, кадровий менеджмент, попит, пропозиція.

Постановка проблеми. За сучасних умов господарювання в конкурентному середовищі ключові позиції підприємств зміщуються від управління технікою та технологіями до управління людьми. Людський фактор стає головним в діяльності підприємства та дає можливість забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Об'єктивні тенденції розвитку промислового виробництва, досвід провідних компаній розвинутих країн світу дозволяє стверджувати, що можливість стати конкурентоспроможними мають тільки ті підприємства, які розвиваються за законами соціотехнічних систем, які об'єднують в одне ціле технічний і людський фактори.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу літературних джерел [1–11] дозволяють зробити висновок про наявність розгляду в наукових працях ситуаційного аналізу руху трудових ресурсів на підприємстві, підвищення продуктивності відтворювальних систем, перспектив розвитку сучасного ринку праці України. Однак, проблемам управління безпосередньо процесами формування кадрової політики уваги приділяється мало.

Формулювання мети статті. Метою даної статті є аналіз специфіки управління процесами формування кадрової політики підприємства харчування на основі аналізу руху робочої сили.

Виклад основного матеріалу дослідження. Продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є конкурентними перевагами, багато в чому визначаль-

ними в досягненні успіху стратегії, спрямованої на розвиток підприємства. Різноманітність і широке використання таких понять, як менеджмент персоналу, управління персоналом, кадровий менеджмент, управління трудовими ресурсами, показує, що питання управління входять у систему організаційної поведінки, управління і прогнозування та жорстко зв'язані з основними цілями і стратегією підприємства.

Ринкова економіка з розмаїттям форм власності висуває особливі вимоги до управління персоналом, найважливішою з яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того, щоб цього досягти, потрібна чітка кадрова політика та раціональні методи кадрового планування.

Кадрова політика є частиною політики підприємства і повинна цілком відповідати концепції його розвитку. Під кадровою політикою правомірно розуміти формування стратегії кадрової роботи і планування персоналу, встановлення цілей і завдань, визначення наукових принципів підбору, розміщення і розвитку персоналу, вдосконалення форм і методів роботи з персоналом у конкретних умовах того чи іншого періоду розвитку підприємства.

Призначення кадрової політики – вчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, ставити проблеми і завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей [3, с. 27].

Чисельність працівників на певну дату має важливе значення, проте внаслідок при-

йому і звільнення вона постійно змінюється, а значить, не дає вичерпного уявлення про робочу силу підприємства. Тому розраховують середньооблікову чисельність як таку, що характеризує чисельність працюючих за певний проміжок часу, що рахується в списках підприємства. Цей показник потрібний ще і тому, що в економіко-статистичному аналізі виробництва чисельність працівників зіставляється з такими інтегральними показниками, як обсяг продукції, фонд оплати праці, інші показники. Такі зіставлення не можуть проводитися на основі списової чисельності і вимагають обчислення середньооблікової чисельності. При цьому слід зауважити, що деякі працівники, які рахуються в списках, не враховуються при обчисленні середньооблікової. Серед них жінки, що отримали додаткову відпустку без оплати по догляду за дитиною; інваліди війни, що працюють неповний робочий день; працівники, які навчаються у вищих навчальних закладах заочно і отримують додаткову відпустку без збереження оплати і т. ін. Водночас у середньооблікову чисельність працівників підприємства включаються працівники, які залучені за спеціальними договорами і розраховуються за роботу у людино-днях явок.

Категорія чисельності працівників за деяким винятком є надзвичайно мінливою. Вона змінюється внаслідок того, що одних робітників включають у списки, інші вибувають з підприємства, крім того відбувається також внутрішнє переміщення працівників. Цей процес зумовлений рядом причин, вивчення і виявлення закономірностей яких є важливим завданням статистики. Рух робочої сили, як внутрішній, так і зовнішній – явище суспільно необхідне, оскільки дозволяє розв'язувати питання про забезпечення підприємств кадрами робітників. Не менш важливою є роль, яку відіграє він у процесі відтворення робочої сили. Але це призводить до певних втрат. Знижується продуктивність праці у період адаптації працівника на новому місці, витрачаються кошти на його перепідготовку, знижується якість продукції, інші показники.

Розрізняють зовнішній оборот робочої сили, коли приймають нових робітників або їх звільняють з роботи, і внутрішній

оборот – переміщення працівників у межах підприємства, коли їх переводять з однієї категорії персоналу в іншу [1]. І якщо при зовнішньому обороті змінюється як середньооблікова чисельність, так і чисельність працівників окремих категорій, то при внутрішньому – змінюється лише чисельність окремих категорій.

Статистичне вивчення руху працівників підприємства здійснюється в розрізі джерел комплектування персоналу і причин їх вибуття із списків підприємства. Джерелами комплектування є: організований набір, випускники ПТУ, переведені з інших підприємств, прийняті самим підприємством. Загальну чисельність всіх прийнятих на роботу на даному підприємстві називають абсолютним показником загального обороту робочої сили.

Вибуття працівників з підприємства визначається також у розрізі причин: переведення на інші підприємства чи в організації, у зв'язку із закінченням строку договору, звільненням за власним бажанням, за рішенням адміністрації. Загальна чисельність працівників, які прийняті і вибули з підприємства у звітному періоді, є абсолютними показниками загального обороту прибуття і вибуття. Абсолютні показники руху характеризують зовнішній аспект цього процесу, не розкриваючи його закономірностей. Тому поряд з абсолютними показниками руху робочої сили розраховують відносні показники, які розкривають інтенсивність руху і виражаються у вигляді коефіцієнтів. Показники інтенсивності обороту визначаються окремо по прийому і вибуттю шляхом зіставлення кількості прийнятих чи звільнених з середньообліковою чисельністю працівників.

Особлива увага при вивченні робочої сили на підприємстві приділяється характеристиці вибуття з причин звільнення. У статистиці праці розрізняють два основних різновиди обороту по звільненню: необхідний і зайвий. Необхідним вважається звільнення з причин виробничої чи державної не обхідності, а саме: призов в армію, вступ до навчальних закладів, переведення на роботу в інші підприємства, вихід на пенсію. Зайвий оборот відбиває вибуття працівників з причин, що не належать до суспільно необхід-

них, зокрема: звільнення за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни.

В ринковій економіці підприємець, оцінюючи ефективність використання ресурсів робочої сили, яка є в його розпорядженні, вимушений вирішувати дві відносно самостійні задачі [1, с. 309].

По-перше, необхідно оцінити в кожному із періодів часу ефективності застосування в процесі виробництва наявних ресурсів робочої сили, і якщо виявиться, що ефективність по будь-яким причинам знижується, то на базі економічно-статистичного аналізу прийняти відповідні міри.

По-друге, враховуючи, що окремі види використаних в виробництві ресурсів наділені певною взаємозаміною (в заміні продавця в тютюновому магазині встановити автомат по продажу цигарок; замість виготовлення лиття у своєму цеху можна використовувати куповане лиття, що постачається іншим підприємством), необхідно правильно оцінити, як відображається на витратах виробництва і обороту результатів споживання ресурсів робочої сили, тобто результати споживання живої праці не в натуральній (по затратам – витратам праці), а в грошовій формі (так як витрати виробництва і обороту можна приділити тільки в цінній оцінці).

Перша задача вирішується на практиці за допомогою виявлення показників продуктивності праці, аналізу динаміки та виявлення резервів підвищення, що в ряді випадків потребує економічних служб фірми розробки спеціальних планів організаційно-технічних заходів.

Результатом вирішення цієї задачі будуть дані про рівень затрат робочої сили (робочого часу) на виготовлення продукції на базі інформації про об'єм продукції та трудоємності її одиниці.

Друга задача базується на даних, отриманих в результаті рішення першої задачі, і додатково на даних про ціну використання одиниці трудових витрат. В таку грошову оцінку витримок виробництва, безпосередньо пов'язаних з споживанням у виробничому процесі живої праці, повинні входити не тільки суми, безпосередньо ви-

користаних на виплату праці робітників у вигляді нарахованій їм заробітної плати, й можливі нарахування і відрахування в різні фонди (пенсійний, обов'язкового медичного страхування, фонд зайнятості та ін.) і податки, ставка яких визначається в залежності від фонду оплати праці або чисельності персоналу (транспортний податок, шкільний податок и т. д.). Єдиним критерієм включення і не включення тих чи інших сум у витрати, пов'язані з споживанням живої праці, є нормативно встановлений порядок формування витрат виробництва обігу.

Не слід думати, що включення різних начислень на фонд виплати праці до витрат виробництва носить чисто фіскальний характер і виготовляється виключно в інтересах збільшення доходів державного бюджету. Річ у тому, що розміри фонду виплати праці, нараховані конкретним працівникам, далеко не відображають народногосподарську вартість товару – робочу силу.

В неї крім фонду індивідуального споживання, що забезпечує просте відтворення робочої сили даного робітника, повинні входити і витримки розширеного відтворення робочої сили (витрати на освіту, охорони здоров'я та ін.).

Чим менше при інших умовах витрати, пов'язані із витратою ресурсів живої праці і підлягаючі включенню загальної суми витрат виробництва і звернення фірми, тим більше величина прибутку – найважливішого інтегрального критерію економічної ефективності результатів діяльності фірми.

Розглядаючи працівників підприємства як планово-обліковий показник, можна відзначити їхній постійний рух. Тобто на підприємстві з'являються нові працівники (прийняті), а також є й такі, що звільняються. Існує багато причин, які впливають на рух трудових ресурсів. Наприклад, з упродовженням нових технологій, підвищення кваліфікаційних вимог з'являються нові професії, а робітники старих професій стають надлишковими, або працівникам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію (часто з відривом від виробництва), тобто виникає невідповідність між тими, хто шукає роботу, і вільними робочими місцями.

Рух робочої сили визначає потреби

підприємства у кадрах. В процесі дослідження динаміки цього руху формується уявлення й прогнози підприємства щодо кадрового потенціалу. Отже, рух робочої сили є визначаючим фактором формування кадрової політики.

На ринку праці вільні робочі місця виникають постійно і для досягнення рівноваги між прийнятими та вивільненими необхідно мати певний час. Сучасні підприємства повинні постійно вивчати ситуації, що пов'язані з кон'юнктурою трудових ресурсів.

Специфіка розглядання підприємством даних ситуацій залежить від того, які цілі (короткострокові або довгострокові) воно ставить перед собою. Одним із результатів негативної динаміки щодо зменшення чисельності працівників, зайнятих на підприємствах, є посилення дисбалансу між обсягами вибуття працівників над обсягами їх приймання. Тобто необхідно проаналізувати ситуації, пов'язані з дисбалансом між прийнятими та вивільненими працівниками, для збалансованості трудових ресурсів на підприємстві.

Для вирішення завдання, пов'язаного з аналізом ситуацій, що виникають на підприємстві, у зв'язку з постійним рухом працівників потрібно мати інформаційні ресурси. На підприємствах існують такі форми статистичної звітності, які пов'язані з рухом трудових ресурсів й подаються щодавно, щомісячно, щорічно до Центрів зайнятості (форма №4-ПН подається Службі зайнятості не пізніше, як за 2 місяці до вивільнення): про прийнятих працівників (№ПН-1) і про вивільнених працівників (№4-ПН). Інформація про наявність вільних робочих місць (вакантних посад) та потреби в працівниках фіксується у формах звітності №3-ПН і подається підприємствами Службі зайнятості щомісячно, а також з потреби Центрам зайнятості.

Оцінка ефективності використання робочої сили має на увазі визначення в кожному із періодів часу ефективності застосування в процесі виробництва наявних ресурсів та визначення ступеню відображення на витратах виробництва і обороту результатів споживання ресурсів робочої сили, тобто результати споживання живої праці не в на-

туральній, а в грошовій формі.

Статистичне вивчення руху чисельності працівників щодо прийняття та вивільнення як за даними звітності, так і за даними вибіркового та соціологічного обстежень сприяють економічному використанню трудових ресурсів. Для характеристики плинності кадрів застосовують різні абсолютні та відносні показники їх руху щодо прийняття й вивільнення. Кількість прийнятих працівників за звітний період із різних джерел можна вважати оборотом по прийняттю. Кількість вивільнених працівників за звітний період з різних причин можна вважати оборотом по вивільненню.

У статистиці праці розрізняють такі види обороту по вивільненню, як необхідний та надлишковий.

Необхідний оборот включає кількість вивільнених працівників за причинами виробничого або загальнодержавного характеру, пов'язаних із збільшенням об'єму виробничих робіт, раціоналізацією виробничого процесу, призову до лав армії, вступом до навчального закладу тощо.

Надлишковий оборот – це кількість працівників, які звільнилися з особистих причин (власне бажання, за прогули та інші порушення трудової дисципліни тощо).

Розглядаючи види обороту по прийняттю, можна виділити такі, як необхідний та додатковий.

Необхідний оборот по прийняттю включає кількість працівників, які вибули з причин надлишкового обороту.

Додатковий оборот – це кількість працівників, які були прийняті за допомогою створення нових робочих місць.

Для аналізу ситуацій, що характеризують загальний рух трудових ресурсів, потрібно застосувати абсолютні показники. Пропонується розглянути абсолютні показники прийнятих та вивільнених працівників, що включають усі види обороту.

Нехай прийняті (Пр) – це показник, який містить необхідний та додатковий обороти по прийнятих працівниках, а вивільнені (Вв) – це показник, який містить необхідний та надлишковий обороти вивільнених працівників. Різниця між кількістю прийнятих та вивільнених працівників за визначений період часу (місяць, квартал, півріччя,

рік) називається її відхиленням (V_x) [2, с. 80].

Відхилення між прийнятими та вивільненими може мати значення позитивне, від'ємне й дорівнювати нулю. За допомогою цього показника можна визначити кількість вакантних місць на підприємстві, здійснити функції управління: прогнозування, плану-

вання та контроль вакантних робочих місць на підприємстві. На основі обробки та вивчення цих показників застосовуються функції організації та мотивації.

У табл. 1 розглядаються ситуації, які можуть бути пов'язані з відхиленням між прийнятими та вивільненими працівниками [2, с. 81].

Таблиця 1

Ситуативний план попиту та пропозиції трудових ресурсів на підприємстві

Значення відхилення	Ситуація	Зміни на підприємстві	Вплив на	
			попит	Пропозицію
$V_x=0$	Немає вакантних місць	–	Не змінюється	Не змінюється
$V_x>0$	Прийнятих більше, ніж звільнених	Підприємство збільшується; розширює свою діяльність; збільшує випуск товарів та послуг	Потреба в працівниках задовольняється	Зайнятість збільшується
$V_x<0$	Звільнених більше, ніж прийнятих	Підприємство скорочує свою діяльність; змінює вид діяльності тощо	Потреба в працівниках задовольняється; вакансії збільшуються	Збільшується безробіття
		Підприємство має потребу в працівниках	вакансії збільшуються	Збільшується безробіття

При значенні відхилення більше нуля ($Pr-V_v>0$), тобто позитивного, виявляється ситуація, коли прийнятих більше, ніж вивільнених. За таких умов проблема пропозиції трудових ресурсів змінює своє кількісне значення на ринку праці. При значенні відхилення більше нуля ($Pr-V_v<0$), тобто від'ємному, то в ситуації, коли вивільнених більше, ніж прийнятих, на підприємстві з'являються вакансії, а на ринку праці – незайняті. Коли попит на трудові ресурси на підприємстві зменшується, то ситуація дисбалансу між прийнятими та вивільненими прагне до балансу. Отже, у межах підприємства вакансії – це попит на трудові ресурси, а при ситуації, коли прийнятих більше ніж вивільнених, – вирішується питання пропозиції трудових ресурсів на ринку праці.

Для аналізу показників руху працівників використовується групування факторів прийняття та вивільнення (табл.2), такі, як особисті мотиви, організація та умови праці, зміна структури економіки у зв'язку з технічним прогресом і організаційним переміщенням працівників.

Для подальшого розглядання руху ресурсів необхідно виділити фактори, які

впливають на кон'юнктуру трудових ресурсів на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 2

Фактори аналізу показників руху працівників

Найменування фактора	Характеристика фактора
Особливості мотивів вивільнення	Незадоволення працею; Відсутність перспектив зростання; Незадоволення соціально психологічним кліматом у колективі; Пенсія або хвороба; Зміна місця проживання; Навчання; Порушення трудової дисципліни; Прогул тощо
Організація та умови праці	Порушення ритмічності виробництва; Важкість та забруднення роботи; Шкідливість умов праці; Незадоволеність оплатою праці; Змінний режим праці тощо
Зміна структури економіки у зв'язку з технічним прогресом та організаційним переміщенням працівників	Виникнення нових сфер застосування праці; Зменшення частини основних та допоміжних працівників у зв'язку з технічним прогресом; Освоєння нових районів тощо

Таблиця 3
Фактори, які впливають на попит та пропозицію трудових ресурсів на підприємстві

Фактори попиту трудових ресурсів	Фактори пропозиції трудових ресурсів
<p>Вихід працівників на пенсію, у тому числі достроково;</p> <p>Плинність кадрів за різними причинами:</p> <p>Несприятливі умови праці, низькооплачувана робота, призов до лав в армії, відпустка у зв'язку з пологами тощо;</p> <p>Розширення підприємства;</p> <p>Зміна виду діяльності підприємства тощо</p>	<p>Необхідність вторинної зайнятості, тому що первинна робота має низьку оплату;</p> <p>Зміна співвідношення рівня праці, умов праці та її оплати;</p> <p>Поява молоді, що вперше вийшла на ринок праці;</p> <p>Повернення осіб, що звільнилися у запас із службою в армію, або з місць позбавлення волі;</p> <p>Міграція населення тощо</p>

У табл.3 розглянуто загальні фактори впливу на попит та пропозицію трудових ресурсів. Вказані фактори впливають на вибір маркетингової стратегії управління персоналом підприємства. Щодо плинності кадрів варто зазначити, що вона має як позитивні, так і негативні сторони для підприємства.

До негативної відносять [1, с. 14]: пря-

мі втрати виробництва, спричинені неукомплектованістю робочих місць, зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника з причини адаптації, труднощі з формуванням загальних норм поведінки, із формуванням взаємних очікувань і вимог, розмивання неформальної структури колективу, ускладнення управління таким нестабільним колективом, марнування витрат на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

До позитивної відносять [1, с. 15]: підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам та здібностям працівника, зниження монотонності праці, поліпшення соціально-психологічного клімату завдяки змінам у трудовому колективі.

О. Г. Зима у роботі [2, с. 83] пропонує напрямки поліпшення ситуації при різних співвідношеннях попиту та пропозиції трудових ресурсів на підприємстві (табл.4). Ці напрямки слід використовувати на всіх рівнях: макро-, мезо- та мікрорівні.

Таблиця 4

Напрямок поліпшення ситуації при співвідношеннях попиту та пропозиції трудових ресурсів на різних структурних рівнях

Місце реалізації напрямків	Ситуація		
На державному рівні	Сприяння підтримці потрібної кількості працівників та робочих місць за допомогою врахувань результатів прогностичних розрахунків	Аналіз взаємодії підприємства й установ освіти та проф. підготовки працівників; координація діяльності служб зайнятості й установ освіти	Аналіз взаємодій підприємства і установ освіти та проф. підготовки працівників; Заходи що до запобігання вивільнення працівників перегляд системи оплати праці у бік збільшення заробітної плати; сприяння трудовозбереженню ресурсів за допомогою законодавчих актів; соціально економічні заходи підтримки вивільнених працівників: дотації; забезпечення зайнятості тощо
Центр зайнятості	Постійне дослідження структури ринку праці	Стимулювання підприємств, які збільшують кількість робочих місць; дослідження структури ринку праці	Допомога в пошуках місця роботи; перекваліфікація; навчання(отримання професії); визначення структури ринку праці на основі аналізу ситуації, яка склалася на підприємстві
Рівень підприємства	Постійні вивчення внутрішніх та зовнішніх джерел залучення трудових ресурсів	Тісне співробітництво з установами освіти та центрами зайнятості для одержання кваліфікованих кадрів	Соціально економічні заходи стимулювання праці: Поліпшення умов праці; оплата проїзду на роботу та з роботи.

Висновки. Таким чином, впровадження на підприємстві харчування вказаних у

табл.4 напрямків мікрорівня сприятиме ефективному формуванню і розподілу, вра-

ховуючи стратегічні напрями й пріоритети соціально-економічного розвитку підприємств держави.

Основними факторами, які впливають на формування трудових ресурсів підприємства є задані параметри продукції, що випускається, техніка, технологія та організаційний рівень виробництва, комплекс зовнішніх факторів, соціально-демографічні фактори. Необхідність врахування саме цих факторів обумовлюється їхньою головною роллю в механізмі формування трудових ресурсів підприємства.

Науковий результат запропонованого рішення представлений у формі методики управління процесами формування кадрової політики підприємства харчування на основі аналізу руху робочої сили.

Практичним результатом є рекомендації стосовно управління процесами формування кадрової політики підприємства в сучасних умовах.

Подальшим напрямком даного дослідження може стати проектування інформаційного забезпечення формування кадрової політики підприємства харчування.

Література

1. Джирев С. Х. Содействие трудовой занятости / С. Х. Джирев. – М. : Проспект, 2006. – 463 с.

2. Зима О. Г. Ситуаційний аналіз руху трудових ресурсів на підприємстві / О. Г. Зима // Економіка розвитку. – 2004. – № 4. – С. 79–83.

3. Золотарев А. Н. Повышение продуктивности воспроизводственных процессов: Монография / А. Н. Золотарев. – Х. : Издательский дом «ИНЖЭК», 2004. – 172 с.

4. Лепейко Т. І. Обґрунтування показників оцінки якості трудового потенціалу / Т. І. Лепейко, А. О. Качала // Економіка розвитку. – 2005. – № 4. – С. 72–75.

5. Масич Л. А. Актуальные вопросы статистического анализа рынка труда в Украине / Л. А. Масич, Л. И. Зименко // Економіка і організація управління. – 2011. – Вип. №1(9). – С.62–70.

6. Москаленко Н. О. Управління трудовим потенціалом для забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н. О. Москаленко // Економіка розвитку. – 2005. – № 2. – С. 89–91.

7. Питерс Т. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уормен. – М. : Прогресс, 2006 – 342 с.

8. Смолюк В. Л. Механизм управления развитием трудового потенциала предприятия / В. Л. Смолюк // Економіка розвитку. – 2005. – № 3. – С. 63–65.

9. Чернявская И. Г. Умение управлять кадрами / И. Г. Чернявская // Украинская инвестгазета. – 21 окт. 2003. – №42 (420). – С. 15–18.

10. Чмихало О. Л. Перспективи розвитку сучасного ринку праці України / О. Л. Чмихало // Управління розвитком. – 2011. – №11(108). – С.69–71.

11. Яковенко Р. В. Прикладні проблеми ринку праці України / Р. В. Яковенко, А. С. Пугаченко // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – 5 с.

В статье проанализировано современное состояние управления процессами формирования кадровой политики. Указано, что оценка эффективности использования рабочей силы предполагает определение в каждом временном периоде эффективности применения имеющихся ресурсов, определение степени ее отображения на издержках производства и обороте результатов потребления рабочей силы. Рассмотрены основные виды оборота по приему кадров. Особое внимание акцентировано на необходимом и дополнительном обороте. Проанализированы ситуативный план спроса и предложения трудовых ресурсов на предприятии питания.

Ключевые слова: кадровая политика, контроль, рабочая сила, движение, кадровый менеджмент, спрос, предложение.

The current state of management processes of formation personnel policies is analyzed. It is pointed out that evaluation of workforce effectiveness implies determining in each of the periods of time the efficacy of in-process existing resources, and determining the degree of its reflection on the production cost and turnover of the consumption of labor resources. Special attention is paid to the necessary turnover and additional turnover. Situational analysis of the plan of supply and demand of human resources at a catering establishment is presented.

Keywords: personnel policies, supervision, labor, turnover, human resources management, demand, supply.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Вагоновою О. Г.

Надійшла до редакції 4.01.14 р.