

## СУТНІСТЬ І ЗНАЧЕННЯ КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ КОМАНД У СИСТЕМІ ВЗАЄМОДІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

©2017 КРАСНОСТУП В. М.

УДК 331.103.5

### Красноступ В. М. Сутність і значення крос-функціональних команд у системі взаємодії персоналу підприємств

У статті проаналізовано передумови формування та розвитку «крос-функціональних команд» у системі взаємодії персоналу підприємств. Досліджено бізнес-філософію «кайдзен», яка передуює впровадженню крос-функціональної взаємодії персоналу. Визначено роль і значення досліджуваної категорії «крос-функціональна команда», розглянуто існуючі трактування визначення її суті, підкреслено обов'язковість досягнення синергетичного ефекту. Охарактеризовано основні цілі формування та межі функціонування крос-функціональної команди в контексті використання різних бізнес-технологій. Виокремлено умови створення та перешкоди функціонуванню крос-функціональної команди. Встановлено, що компанії, які прагнуть до сталого інноваційного розвитку, мають формувати крос-функціональні команди для підвищення рівня своєї ефективності та створення стійких конкурентних переваг на ринку.

**Ключові слова:** крос-функціональна команда, взаємодія, кайдзен, персонал, управління, технології.

**Бібл.:** 11.

**Красноступ Володимир Миколайович** – аспірант кафедри економіки, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 70Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

**E-mail:** krasnostupvm@gmail.com

УДК 331.103.5

### Красноступ В. Н. Сущность и значение кросс-функциональных команд в системе взаимодействия персонала предприятий

В статье проанализированы предпосылки формирования и развития «кросс-функциональных команд» в системе взаимодействия персонала предприятий. Исследована бизнес-философия «кайдзен», которая предшествует внедрению кросс-функционального взаимодействия персонала. Определены роль и значение исследуемой категории «кросс-функциональная команда», рассмотрены существующие трактовки определения ее сути, подчеркнута обязательность достижения синергетического эффекта. Охарактеризованы основные цели формирования и границы функционирования кросс-функциональной команды в контексте использования различных бизнес-технологий. Выделены условия создания и препятствия функционированию кросс-функциональной команды. Установлено, что компании, которые стремятся к устойчивому инновационному развитию, должны формировать кросс-функциональные команды для повышения уровня своей эффективности и создания устойчивых конкурентных преимуществ на рынке.

**Ключевые слова:** кросс-функциональная команда, взаимодействие, кайдзен, персонал, управление, технологии.

**Библ.:** 11.

**Красноступ Владимир Николаевич** – аспирант кафедры экономики, Классический приватный университет (ул. Жуковського, 70Б, Запоріжжя, 69002, Україна)

**E-mail:** krasnostupvm@gmail.com

UDC 331.103.5

### Krasnostup V. M. The Essence and Meaning of Cross-Functional Teams in the System of Interaction of Personnel of Enterprises

The article analyzes preconditions of formation and development of the «cross-functional teams» in the system of interaction of personnel of enterprises. The business philosophy of kaizen which precedes introduction of the cross-functional interaction of personnel was researched. The role and value of the studied category of «cross-functional team» have been defined, the existing interpretations of the definition of its essence have been considered, the obligatory achievement of synergistic effect has been emphasized. The main objectives of formation together with boundaries of functioning of a cross-functional team in the context of using different business technologies have been characterized. Conditions of creation and obstacles of functioning of a cross-functional command have been allocated. It has been determined that companies that aspire to sustainable innovation development should form cross-functional teams to increase their efficiency level and create stable competitive advantages in the market.

**Keywords:** cross-functional team, interaction, kaizen, staff, management, technologies.

**Bibl.:** 11.

**Krasnostup Vladimir M.** – Postgraduate Student of the Department of Economics, Classic Private University (70B Zhukovskoho Str., Zaporizhzhia, 69002, Ukraine)

**E-mail:** krasnostupvm@gmail.com

В епоху інформаційних технологій, коли нові знання з'являються й поширюються з шаленою швидкістю, жодна сфера людської діяльності не може лишатися статичною. Особливо це стосується бізнесу, де поява нових технологій веде до формування конкурентних переваг. Сучасний менеджмент також не може функціонувати, використовуючи старі типи організаційних структур управління, які стають дедалі менш ефективними. Новими тенденціями розвитку бізнесу є зближення різних сфер діяльності та розмиття їх меж. Сьогодні на підприємствах потрібні не фахівці, що спеціалізуються на певному напрямку діяльності, а універсали, які здатні швидко навчатися та переорієнтовуватися на інші напрями діяльності, залежно від поставлених керівником завдань та викликів часу.

Усе більше керівників на практиці зіштовхуються з проблемами, які викликані неефективністю старих методів управління. Змінюються погляди на мотивацію праці та чинники, що визначають її ефективність. На перший план у сучасному менеджменті виходять такі методи, як бізнес-філософія «кайдзен» та теорія обмежень (*Theory of constraints – TOC*). Одним з елементів «кайдзен» є крос-функціональна взаємодія. Останнім часом зростає інтерес науковців та практиків до можливості застосування даного інструменту в управлінні персоналом.

Крос-функціональна взаємодія не є абсолютно новим явищем, але при цьому публікацій, які присвячені розгляду сутності та змісту цього поняття, дуже мало. Переважна більшість праць присвячена розгляду можливості застосування крос-функціональної вза-

емодії для формування ефективних команд персоналу з метою вирішення поставлених завдань. Базові аспекти крос-функціональної взаємодії висвітлені у працях таких науковців, як Н. Бушуєва, О. Гордєєва, А. Жилінська, С. Ішкільдіна, П. Кетлі, В. Котельников, Т. Молін-Юстіла, М. Сідорова, А. Філатов, М. Фролова, В. Хірш, В. Хрутьба та деяких інших. При цьому бракує комплексних досліджень, які б висвітлювали різні аспекти крос-функціональних команд.

Метою статті є розкрити зміст поняття «крос-функціональна команда», визначення ролі та значення цього поняття в системі взаємодії персоналу підприємств.

У західному менеджменті поширене розбиття загальної роботи на окремі проекти і створення для них проектних груп на чолі з керівником (*project manager*). Зокрема, американськими дослідниками розроблено безліч підходів до управління командами (проектними групами). Але дедалі більшого поширення набирають методи управління, які були розроблені японцями після Другої світової війни, а саме: бізнес-філософія «кайдзен». Спочатку західні вчені та практики не виявляли особливої зацікавленості до методу «кайдзен», оскільки підходи американської школи управління та японської суттєво різняться. Та коли результати застосування «кайдзен» стали очевидними, ця бізнес-філософія стала популярною в усьому світі.

Хоча у вітчизняній науковій літературі досить мало публікацій, що висвітлюють застосування крос-функціональної взаємодії на підприємствах, але це явище не є новим. У практиці вітчизняних підприємств і «кайдзен», і його елементи та методи використовуються дуже рідко. Проте останнім часом з'явилося багато тренінгів, де навчають менеджерів запровадженню цих методів на практиці.

При цьому у світі вперше крос-функціональну взаємодію по відношенню до персоналу запровадила ще у 1950 р. компанія *Northwestern Mutual Life*. Тоді виконуючий директор компанії зібрав працівників із відділів, які займалися інвестиціями, страховою статистикою, фінансових та інших підрозділів для того, щоб обговорити з ними можливий вплив комп'ютерів на бізнес. Внаслідок роботи першої крос-функціональної команди компанія *Northwestern Mutual Life* стала однією з перших, яка створила відділ інформаційних систем, що дало їй змогу сформувати стійку конкурентну перевагу. Але навіть після цього формування крос-функціональних команд не набуло суттєвого поширення. Лише у 80-ті рр. минулого сторіччя, коли скорочення циклів виробництва та підвищення ефективності управління стало центром уваги більшості компаній, з'явився інтерес до крос-функціональних команд.

Розглянемо існуючі визначення цієї малодослідженої категорії. О. Гордєєва зазначає, що «крос-функціональна взаємодія – це координація діяльності всіх підрозділів з метою створення єдиного інформаційного простору підприємства для досягнення встановлених цілей та реалізації загальної політики» [1, с. 44].

А. Жилінська розкриває зміст поняття «крос-функціональна команда» таким чином: «група працівників із необмеженою сферою діяльності кожного, розмиттям меж між учасниками команди та керівником, взаємозамінністю та відповідальністю один перед одним за прийняття рішень в процесі проектної взаємодії» [2, с. 169].

На думку А. Філатова, «крос-функціональна команда формується із представників різних функціональних підрозділів формальної організації з метою виконання певного завдання» [5, с. 73].

П. Кетлі та В. Хірш вказують, що «крос-функціональна команда – це «нагромадження» організаційного навчання». Вчені підкреслюють, що працівники, взаємодіючи один з одним всередині організації, обмінюються знаннями та ідеями, незважаючи на організаційні межі, що дає змогу через синергетичний ефект формувати загальну конкурентну перевагу організації. П. Кетлі та В. Хірш зазначають, що крос-функціональні команди складаються із окремих осіб, які залучаються з аутсорсингових організацій, що мають у своєму активі фахівців певного типу [10, р. 11].

М. Фролова та С. Ішкільдіна наводять таку дефініцію поняття «крос-функціональні команди»: «це робочі групи всередині однієї організації, що включають в себе працівників з різними функціональними обов'язками, представників різних функціональних відділів, бізнесу» [7, с. 38].

Фінський вчений Т. Молін-Юстіла у своїй праці [11] зазначає, що крос-функціональна взаємодія є поняттям, яке може охоплювати не лише працівників однієї компанії, або працівників, які залучені з аутсорсингових компаній, але й клієнтів. Науковець наводить приклади компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, бізнесом у сфері цифрових технологій, які залучають своїх клієнтів до розробки та тестування нових продуктів [11, р. 167]. Це явище має назву «краудсорсинг» і є досить поширеним у всьому світі завдяки існуванню Інтернету.

Краудсорсинг дає ще більше можливостей для організації, ніж аутсорсинг, адже він передбачає надання ресурсів у користування без укладання трудового договору. Така взаємодія дає можливість організації отримати доступ до нових знань та ідей, натомість клієнти, що погоджуються розробляти продукти або тестувати їх на безкоштовній основі, отримують моральне задоволення від можливості взяти участь у реальних проектах компанії.

М. Енц стверджує, що крос-функціональна команда – це не тільки група працівників однієї організації, що взаємодіють один з одним з формальною та неформальною метою, виконуючи при цьому різні функції. Крос-функціональна взаємодія може бути й між учасниками одного ланцюга постачання. Вчений доводить, що така взаємодія може впливати на створення спільної цінності постачальника та покупця [9, с. 35].

З огляду на вищевикладене можна зробити висновки, що *крос-функціональна взаємодія* є дуже широким поняттям, яке може включати в себе таке: взаємодію

між працівниками різних підрозділів однієї організації; взаємодію між персоналом різних організацій, які виконують спільне завдання; взаємодію організації та клієнтів (споживачів); взаємодію постачальників та покупців у рамках одного ланцюга постачань.

При цьому крос-функціональна команда – це група працівників з різних функціональних підрозділів та відмінними за компетенцією, які поєднані задля виконання певного завдання та досягнення синергетичного ефекту, що формує стійку конкурентну перевагу організації. На відміну від існуючих, у запропонованій дефініції підкреслено, що метою створення крос-функціональної команди є досягнення синергетичного ефекту, а не лише виконання певного завдання.

Умовою створення крос-функціональної команди є здатність її учасників до колаборації. Колаборація (від фр. *collaboration* – «співробітництво») означає взаємодію суб'єктів задля досягнення певної мети. Це також не нові явище і термін, що широко використовується в мистецтві та моді, але малодосліджене в менеджменті. При цьому слід зазначити, що в Києві існує школа UNIT Factory для програмістів, яка проводить навчання за системою колаборації. Ця школа працює за принципом французької школи 42, у якій навчання триває 24 години 7 днів на тиждень [3]. При цьому вчителів у цій школі немає, а є лише модератори, які формують завдання. Сам навчальний процес відбувається між самими студентами. Таким чином, студенти навчаються здобувати знання самотужки, взаємодіючи один з одним.

Колаборація важлива для майбутнього учасника крос-функціональної команди, адже на практиці йому доведеться взаємодіяти з іншими працівниками й шукати способи вирішення організаційних завдань без викладача. Це наводить на думку, що існуюча система освіти нині не відповідає потребам ринку праці, де необхідні працівники, що мають здатність до самонавчання та постійного самовдосконалення і володіють навиком ефективної взаємодії з оточуючими.

Як зазначає Л. Жилінська, застосування крос-функціональних команд в організації дає змогу отримати такі переваги: 1) формування горизонтальної структури персоналу; 2) учасники крос-функціональної команди є взаємозамінними та уніфікованими; 3) підвищує рівень розуміння бізнес-процесів в організації в цілому; 4) управлінські рішення приймаються на основі бізнес-ідей, які запропоновані членами команди; 5) мотиваційний ефект за рахунок прийняття участі у вирішенні проблем організації [2, с. 295].

На думку О. Гордєєвої, головною перевагою крос-функціональної взаємодії є здатність змінювати напрям діяльності компанії без значних втрат і структурних трансформацій, які досить часто призводять до втрати гарних ідей щодо модернізації [1, с. 44].

Перешкодою для запровадження крос-функціональної взаємодії персоналу на вітчизняних підприємствах є опір змінам, який має місце, особливо серед працівників, яким більше 50 років, та невміння взаємодіяти у команді. Для подолання першої перепони більшість

компаній беруть на роботу працівників віком до 30 років і навчають їх у рамках своєї компанії. З метою формування вміння взаємодіяти в команді існує корпоративна культура, яка передбачає проведення заходів, що навчають трудовий колектив діяти як одна команда. При цьому значна роль приділяється управлінню конфліктами. Попередження конфліктів є одним з головних завдань менеджера, який формує крос-функціональну команду.

П. Кетлі та В. Хірш вказують, що крос-функціональні команди формуються в таких випадках: для запровадження інноваційної діяльності та розробки нових продуктів; для вирішення завдань, які потребують нетрадиційних підходів для їх розв'язання; для запровадження в організаційну систему типових реінжинірингових процесів; для створення єдиного інформаційного центру в організації [10, с. 11].

У джерелі [4] зазначаються такі основні причини створення крос-функціональних команд: розробка дизайну нових продуктів; пошук і запровадження нових технологій у корпорації в цілому; удосконалення процесу трансформації послуг у прибутки компанії; зменшення собівартості продукції.

Зачення крос-функціональної взаємодії для організації полягає в тому, що вона дозволяє створити унікальне інформаційне середовище не для розв'язання певного завдання структурного підрозділу, а для вирішення складного завдання на рівні всієї організації, досягнення загальної мети її діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє правильність формулювання і черговість визначення завдань, що ставляться перед крос-функціональною командою. На керівника, який координує діяльність такої команди, покладається значна відповідальність, що зумовлена масштабом негативних наслідків, які можуть мати місце у випадку його непрофесійних дій.

А. Філатов зазначає, що управління інноваційним процесом не можна собі уявити без шести складових компонентів: 1) топ-менеджмент, який формує інноваційний вектор; 2) крос-функціональні команди, що прокладають інноваційний шлях; 3) працівники-інноватори, які мають достатній рівень повноважень для участі в інноваційних процесах; 4) чітко окреслена корпоративна стратегія; 5) корпоративна культура, що мотивує до безперервного розвитку; 6) реалізація інноваційних процесів [6, с. 202]. При цьому А. Філатов наголошує, що «управління бізнес-процесами перестало бути функціональним і перетворилося на крос-функціональне, тобто системне явище» [6, с. 203].

Такі зміни пов'язані з мінливістю середовища, у якому відбуваються бізнес-процеси, що спонукає до визначення гнучкості в інноваційній діяльності як основної переваги. Період від розробки інновації до її комерціалізації може бути досить тривалим. За цей час може виникнути багато випадків, які спонукатимуть до трансформації структури організації. Застосування крос-функціональних команд дає змогу здійснювати такі трансформації з мінімальними втратами для організації й забезпечує поступальний інноваційний розвиток.

Більшість науковців, як вітчизняних, так і закордонних, підкреслюють велике значення крос-функціональних команд у компаніях, що будують свою діяльність відповідно до стратегії клієнтоорієнтованості. Як приклад наводяться успішні компанії Кремнієвої долини (AMD, eBay, Oracle, Google тощо). У таких компаніях немає чіткої ієрархічної структури, а взаємодія між працівниками, обмін ідеями та інформацією активно заохочується. На практиці це дає змогу формулювати гнучку стратегію компанії, яка адаптується під ринкові потреби.

Як зазначає М. Фролова, крос-функціональні команди є основою для реалізації так званого «методу Гона». Цей метод є управлінською технологією, яку К. Гон використав у роботі в компанії «Мішлен» («*Michelin*») у Бразилії, коли відбулося злиття «Мішлен» з «Юніроял-Гудрих» («*Uniroyal Goodrich*») у США. Також «метод Гона» було використано при розробці плану «20 мільярдів» для автомобілебудівної корпорації «Рено» («*Renault*») та плану щодо відродження компанії «Ніссан» («*Nissan*») [8, с. 1167].

Унікальність «методу Гона» полягає в тому, що працівники, які задіяні в пошуку рішення для розв'язання певної проблеми, не лише розробляють план дій, а й виступають безпосередніми виконавцями і відповідальними особами. Таким чином, вони є рушійною силою процесу змін у компанії.

Вищезазначене доводить, що в сучасному світі компанії, які обирають інноваційний розвиток, відходять від традиційної функціональної взаємодії, й переходять до формування крос-функціональних команд, що здатні в майбутньому забезпечити стійку конкурентну перевагу компанії. Успіхи світових лідерів ІТ-індустрії мають надихати вітчизняні підприємства на кардинальні зміни, які, перш за все, мають відбутися у свідомості сучасних підприємців. Адже лише глибинна трансформація управління на вітчизняних підприємствах є запорукою сталого інноваційного розвитку.

## ВИСНОВКИ

У статті розглянуто існуючі трактування поняття «крос-функціональна команда». Встановлено, що крос-функціональна взаємодія не є новим явищем. Уперше його було застосовано у 1950 р. компанією *Northwestern Mutual Life*. У вітчизняних наукових публікаціях крос-функціональна взаємодія персоналу досліджена недостатньо. На підставі розглянутих визначень поняття «крос-функціональна команда» нами було запропоновано власну дефініцію, яка, на відміну від існуючих, має за мету створення крос-функціональної команди задля досягнення синергетичного ефекту, а не лише виконання певного завдання. Також було визначено роль і значення цього поняття в системі взаємодії персоналу підприємства. Встановлено, що компанії, які прагнуть до сталого інноваційного розвитку, мають формувати крос-функціональні команди для підвищення рівня своєї ефективності та створення стійких конкурентних переваг. Крос-функціональні команди створюються в більшості успішних компаній Кремнієвої долини та є основою для застосування «методу Гона». ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гордеева Е. И. Кросс-функциональное взаимодействие в информационной поддержке бизнеса. *Научные записки молодых исследователей*. 2015. № 2. С. 40–44.
2. Жилінська Л. О. Когнітивне моделювання продуктивності праці на засадах Kaizen технологій та крос-функціональності персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 168–172.
3. Офіційний сайт Української ІТ-фабрики Unit. URL: <https://unit.ua/#whoweare>
4. Официальный сайт Центра предпринимательского творчества и системных инноваций. URL: [http://www.cecsi.ru/coach/team\\_cf.html](http://www.cecsi.ru/coach/team_cf.html)
5. Філатов А. С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2010. № 3. С. 72–82.
6. Філатов А. С. Формування та діяльність проектною команди в інноваційному процесі. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Сер.: «Технічні та економічні науки»*. 2011. № 8. С. 201–204.
7. Фролова М. В., Ишкильдина С. А. Критерии оценки эффективности управления кросс-функциональными командами. *Экономические науки*. 2016. № 3. С. 38–41.
8. Фролова М. В. Реализация модели кросс-функционального управления в распределенных трудовых коллективах. *Известия Самарского научного центра Российской академии наук*. 2015. Т. 17. № 2 (5). С. 1166–1169.
9. Enz, M. G. Co-creation of Value: Managing Cross-Functional Interactions in Buyer-Supplier Relationships: dissertation. Ohio, 2009. 232 p.
10. Kettley, P., Hirsh, W. Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies. Brighton, 2000. 74 p.
11. Molin-Juustila, T. Cross-Functional Interaction During the Early Phases of User-centered Software New Product Development: Reconsidering the Common Area of Interest: dissertation. Oulu, 2006. 336 p.

Науковий керівник – Ярошевська О. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки Класичного приватного університету (м. Запоріжжя)

## REFERENCES

- Enz, M. G. *Co-creation of Value: Managing Cross-Functional Interactions in Buyer-Supplier Relationships*: dissertation. Ohio, 2009.
- Filatov, A. S. "Formuvannia ta diialnist proektnoi komandy v innovatsiinomu protsesi" [Formation and activity of the project team in the innovation process]. *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ser.: Tekhnichni ta ekonomichni nauky*, no. 8 (2011): 201-204.
- Filatov, A. S. "Osoblyvosti formuvannia kros-funktsionalnykh komand dlia upravlinnia innovatsiinomu proektamy" [Features of formation of cross-functional commands for management of innovative projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, no. 3 (2010): 72-82.
- Frolova, M. V. "Realizatsiya modeli kross-funktsionalnogo upravleniya v raspredeleennykh trudovykh kolektivakh" [Realization of the model of cross-functional management in distributed labor collectives]. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk*. Vol. 17, no. 2 (5) (2015): 1166-1169.
- Frolova, M. V., and Ishkildina, S. A. "Kriterii otsenki effektivnosti upravleniya kross-funktsionalnymi komandami" [Criteria for assessing the effectiveness of cross-functional team management]. *Ekonomicheskije nauki*, no. 3 (2016): 38-41.

Gordeyeva, Ye. I. "Kross-funktionalnoye vzaimodeystviye v informatsionnoy podderzhke biznesa" [Cross-functional interaction in business information support]. *Nauchnyye zapiski molodykh issledovateley*, no. 2 (2015): 40-44.

Kettley, P., and Hirsh, W. *Learning from Cross-functional Teamwork: report of the Institute for Employment Studies*. Brighton, 2000.

Molin-Juustila, T. *Cross-Functional Interaction During the Early Phases of User-centered Software New Product Development: Reconsidering the Common Area of Interest*: dissertation. Oulu, 2006.

Ofitsialnyy sayt Tsentra predprinimatelskogo tvorchestva i sistemnykh innovatsiy. [http://www.cecsi.ru/coach/team\\_cf.html](http://www.cecsi.ru/coach/team_cf.html)  
 Ofitsiyniy sait Ukrainskoi IT-fabryky Unit. <https://unit.ua/#whoweaere>

Zhylynska, L. O. "Kohnityvne modeliuvannia produktyvnosti pratsi na zasadakh Kaizen tekhnolohii ta kros-funktionalnosti personalu" [Cognitive modeling of labor productivity on the basis of Kaizen technologies and cross-functionality of personnel]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Vol. 4, no. 11 (2015): 168-172.

УДК 331.126

## СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СКОРОЧЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЙ

©2017 **ЗАЙКО Т. О., ПОПЛАВСЬКА О. М.**

УДК 331.126

### **Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній**

Метою статті є опрацювання сучасних технологій скорочення плинності персоналу, які не несуть суттєвих фінансових витрат для компанії. Авторами доведено, що нематеріальні заходи щодо скорочення плинності персоналу в компаніях сьогодні виступають на перше місце. Серед них найвагомішими названі: запровадження гнучкого графіку (режиму) робіт, перехід до дистанційної форми зайнятості, а також поширення внутрішньокорпоративних заходів. Також були виявлені причини переходу від матеріальних чинників впливу на поведінку працівників до нематеріальних. Проаналізовано переваги запровадження нематеріальних заходів зі скорочення плинності персоналу для працівників і роботодавців. Для перших – це висока мотивація, задоволення працею, для других – скорочення плинності персоналу, а також формування відповідального працівника, підвищення якості та продуктивності праці.

**Ключові слова:** плинність персоналу, дистанційна зайнятість, гнучкий графік роботи, командоутворення, згуртованість.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 15.

**Зайко Тетяна Олександрівна** – магістрант факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Поплавська Оксана Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net

УДК 331.126

### **Зайко Т. А., Поплавская О. Н. Современные технологии снижения текучести персонала компаний**

Целью статьи является анализ и обоснование использования на практике современных технологий сокращения текучести кадров, которые не несут существенных финансовых затрат для компании. Авторами доказано, что нематериальные мероприятия по сокращению текучести персонала в компаниях на сегодняшний день становятся преобладающими. Среди них важнейшими названы: введение гибкого графика (режима) работ, переход к дистанционной форме занятости, а также распространение внутрикорпоративных акций, в частности связанных с усилением сплоченности персонала, его командного духа. Также были выявлены причины перехода от материальных факторов влияния на поведение работников к нематериальным. Проанализированы преимущества нематериальных мер сокращения текучести персонала для работников и работодателей. Для первых наиболее важны мотивация и удовлетворение работой, а для других – сокращение текучести персонала, а также формирование ответственного работника, повышение качества и производительности труда.

**Ключевые слова:** текучесть персонала, полная занятость, гибкий график работы, командообразование, сплоченность.

**Рис.:** 3. **Библ.:** 15.

**Зайко Татьяна Александровна** – магистрант факультета управления персоналом, социологии и психологии, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Поплавская Оксана Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net

UDC 331.126

### **Zaiko T. O., Poplavskaya O. M. The Modern Technologies to Reduce Turnover of Company Staff**

The article is aimed at analyzing and substantiating the use in practice of modern technologies to reduce turnover of staff, which do not bear significant financial costs for the company. The authors have proved that non-material measures to reduce staff turnover in companies are becoming predominant nowadays. Among them as the most important are indicated: introduction of flexible schedule (mode) of work, transition to the remote form of employment, and distribution of internal shares, in particular related to the strengthening of cohesion of staff, its team spirit. Also the reasons of transition from material to intangible factors of influence on conduct of workers have been disclosed. The advantages of non-material measures of the staff turnover reduction for both employees and employers were analyzed. For the first ones the most important are motivation and job satisfaction, while for the others it is reduction of staff turnover, formation of the responsible worker, improvement of quality and productivity of work.

**Keywords:** staff turnover, full employment, flexible working hours, teambuilding, cohesion.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 15.

**Zaiko Tetiana O.** – Graduate Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** zaiko.tetiana@gmail.com

**Poplavskaya Oksana M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labor Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** oksanadom@ukr.net