

СВИДЕРСЬКИЙ

Володимир Павлович

ТЕРТИЧНИЙ

Олександр Олегович  
tertichnij@gmail.com

МАНЧЕНКО

Альона Сергіївна

д.т.н., професор, ХІФ КНТЕУ

к.т.н., доцент кафедри,  
ХІФ КНТЕУ

магістрант, ХІФ КНТЕУ

УДК 331.108.2

## ПРОБЛЕМА ПЛИННОСТІ КАДРІВ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВИРШЕННЯ

## THE PROBLEM OF UKRAINE'S TURNOVER PERSONNEL AND THE DIRECTIONS OF ITS SOLUTIONS

У статті розглянуто проблеми плинності кадрів. Розглянуто основні показники для оцінки плинності кадрів. Визначено найбільш розповсюджені причини звільнення персоналу. Проаналізовано стан плинності кадрів щодо України. Надано рекомендації щодо покращення стану плинності кадрів. Для покращення стану необхідно визначити головні чинники плинності, до яких сьогодні належить розмір доходу та психологічний клімат у колективі.

\* \* \*

В статье рассмотрены проблемы текучести кадров. Рассмотрены основные показатели для оценки текучести кадров. Определены наиболее распространенные причины увольнения персонала. Проанализировано состояние текучести кадров по Украине. Даны рекомендации по улучшению состояния текучести кадров. Для улучшения состояния необходимо определить главные факторы текучести, к которым сегодня принадлежит размер дохода и психологический климат в коллективе.

\* \* \*

**Introduction.** In the article the problems of personnel turnover are considered. The main indicators for the assessment of staff turnover are considered. The most common reasons for the dismissal of staff are identified.

**Purpose.** Analyze the state of staff turnover in Ukraine. Recommendations are given to improve the state of staff turnover. The main purpose of the article is to analyze the reasons for the turnover of staff in Ukraine, determine the direction of reducing staff turnover at the enterprise, and develop measures to reduce staff turnover.

**Methods of research.** The theoretical and methodological basis of the article is observation and collection of facts, a systematic approach and a method of scientific abstractions. For the study, the following methods were used: abstract-logical; monographic; economic-statistical, computational-constructive, comparative, etc.

**Results.** Among the workers of modern Ukraine, the reason for changing jobs is most often dissatisfaction with wages or income. Also the reason for the large number of layoffs is the psychological incompatibility of the employee and the staff or the employee and the manager. In some cases, staff may be dissatisfied with working conditions, for example, the length of the working day. It is also possible that the worker can't do the work efficiently at all. He may lack the physical strength, endurance, assiduity, and the like.

Some companies that are part of an informal network of employers exchange information among themselves on various topics concerning employees. When exchanging statistical data, you need to make sure that you correctly understand the terms used in other companies, and that absolutely identical concepts are compared.

Study the general trends of the labor market in order to determine the extent of their possible impact on your organization. These trends include demographic factors, the number of working women, minority and university graduates among the total number of employees, and labor migration.

**Conclusion.** To improve the condition, it is necessary to determine the main factors of turnover, to which today the size of income and the psychological climate in the team belong.

**Ключові слова:** плинність кадрів, персонал, коефіцієнт прийому, коефіцієнт звільнення, зменшення плинності кадрів

**Ключевые слова:** текучесть кадров, персонал, коэффициент приема, коэффициент увольнения, уменьшение текучести кадров

**Keywords:** turnover of staff, staff, acceptance ratio, coefficient of dismissal, decrease in staff turnover

## АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

Сьогодні в Україні важка економічна ситуація, що спричинена великою плинністю кадрів на підприємствах, установах, компаніях. Для стабільного підприємства необхідно, в першу чергу – функціонуючий колектив, який веде за собою якісний показник ефективності роботи. Плинність кадрів негативно впливає, як на економіку країни, так і на саме підприємство, обумовлюючи це тим, що знижується рівень привабливості фірми на ринку праці, різко падає інтерес та довіра потенційних працівників.

Отже актуальність теми полягає у виявленні проблеми плинності кадрів на підприємстві та розробка заходів для зниження цього показника.

## Аналіз останніх досліджень та публікацій

Звичайно тема плинності кадрів завжди обговорювалася, але вагомі внески у більш детальне дослідження проблеми зробили такі науковці: Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [1], Н.А. Єлісєєва [5], С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич у праці «Теорії та практики аналізу плинності кадрів» [6]. Дослідженням чинників та мотивів плинності кадрів займалися О.В. Вагонова [3],

Г.Т. П'ятницька [4], В.Г. Никифорова [7], Л.Ф. Бердікова, Г.М. Сітдікова [2], А.В. Скавітіна у свою чергу займалися проблемою оцінювання плинності персоналу та вдосконалення підходів до її управління [9]. На сьогодні ці питання є відкритими та потребують нових думок і пропозицій для більш детального вивчення та рекомендацій щодо покращення ситуації.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретико-методологічною основою статті виступають спостереження і збір фактів, системний підхід та метод наукових абстракцій. Для проведення дослідження використовувалися такі методи: абстрактно-логічний; монографічний; економіко-статистичний, розрахунково-конструктивний, порівняльний тощо.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головна мета статті проаналізувати причини плинності кадрів в Україні, визначити напрями зменшення плинності кадрів на підприємстві, розробити заходи щодо зменшення плинності кадрів.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Плинність кадрів – суттєва проблема для сучасних компаній. Велика плинність негативно впливає на бізнес. Будь-який керівник зацікавлений, щоб його кадри працювали якомога довше. Витрати на новий пошук і навчання нових працівників скорочуються,

ефективність роботи підприємства зростає. Але персонал звільняється навіть с хорошої роботи з високою зарплатою і соціальними гарантіями.

Спочатку проаналізуємо плинність кадрів по Україні протягом 2007-16 рр. (табл. 1) [4]. Для аналізу використовуються коефіцієнти:

1. Коефіцієнт прийому персоналу визначається за формулою:

$$K_n = \frac{C_n}{C_{сер}}, \quad (1)$$

де  $C_n$  – кількість прийнятих працівників в організацію за певний період,  $C_{сер}$  – середньооблікова кількість персоналу.

2. Коефіцієнт звільнення персоналу визначається за формулою [5]:

$$K_z = \frac{C_z}{C_{сер}}, \quad (2)$$

де  $C_z$  – кількості звільнених працівників з організації за певний період.

3. Коефіцієнт загального обороту кадрів:

$$K_{зо} = (C_n + C_z) / C_{сер} \quad \text{або} \quad (3)$$

$$K_{зо} = K_n + K_z. \quad (4)$$

Представимо усі дані по плинності кадрів у таблиці (табл. 1).

Для більш ефективного аналізу наведемо ці дані графічно (рис. 1).

Таблиця 1

Коефіцієнти руху персоналу за 2014-16 рр. [4]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Коефіцієнт прийому, %	29,7	28,3	22,5	25,3	28,6	26,4	26,9	22,8	24,0	26,1
Коефіцієнт звільнення, %	30,7	32,8	28,7	28,1	30,9	30,3	30,6	30,3	30,2	29,2
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	60,4	61,1	51,2	53,4	59,5	56,7	57,5	53,1	54,2	55,3
Динаміка коефіцієнту загального обороту кадрів, %		1,2	-16,2	4,3	11,4	-4,7	1,4	-7,6	2,1	2,0

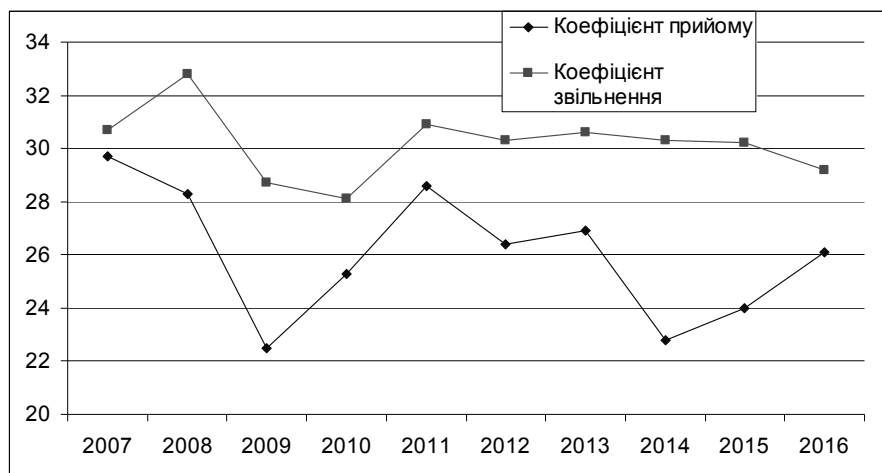


Рис 1. Динаміка коефіцієнтів руху персоналу

Найбільше значення коефіцієнту прийому спостерігалось у 2007 р., а найбільший коефіцієнт звільнення можна було спостерігати у 2008 р.. Найнижчі значення коефіцієнту прийому спостерігалось у 2009 р., а найнижче значення коефіцієнту звільнення – у 2010 р.. Коефіцієнт загального обороту кадрів досяг найбільшого значення у 2008 р., найменшого значення у 2009 р.. Коефіцієнт загального обороту зростає протягом 2008, 2011, 2015, 2016 рр. і зменшувався протягом 2009, 2012 та 2014 рр.. Коефіцієнти прийому та звільнення перевищують рекомендовані значення у 5-

10 %, що свідчить про проблеми у кадровій сфері.

Існує велика кількість причин звільнення, серед них найбільш розповсюдженими є: мала заробітна платня, соціально-психологічний клімат у колективі, відсутність кар'єрного росту, несприятливі умови праці тощо. Зараз популяризацією користується трудова міграція. Найпопулярнішими країнами є Польща, Чехія, Литва, Німеччина, Великобританія, Канада, Австралія, ОАЕ.

Проаналізуємо причини плинності персоналу (табл. 2).

Таблиця 2

**Причини плинності кадрів та методи їх визначення**

№	Причини плинності кадрів	Шляхи усунення
1.	Незадоволеність рівнем оплати праці або рівнем доходів	- провести аналіз нестабільності збитків; - провести або замовити дослідження заробітної платні, порівняти отримані дані з даними підприємства.
2.	Психологічна несумісність працівника та колективу	- провести аналіз психологічного клімату у колективі; - визначити осіб, які негативно впливають на нього.
3.	Умови праці	- розробка заходів щодо покращення умов праці; - провести дослідження на задоволеність працівниками умовами їхньої роботи; - зробити роботу більш привабливою, шляхом відповідальності, розширення сфери діяльності, задля усунення монотонності; - скоротити тривалість робочого дня; - оптимізувати графік праці.
4.	Індивідуальні причини	- підвищити якість професійного підбору; - визначити персонал, неспроможний виконувати роботу.

Серед працівників сучасної України причиною зміни робочого місця частіш усього є незадоволеність зарплатою або доходом. Також причиною великої кількості звільнень є психологічна несумісність працівник та колективу або працівника та керівника. У деяких випадках персонал може бути незадоволений умовами праці, наприклад, тривалістю робочого дня. Також можлива ситуація, коли працівник взагалі не може виконувати роботу ефективно. Йому може бракувати фізичної сили, витривалості, посидючості тощо.

Управління плинністю кадрів персоналу

1. Визначення ступеня важливості проблеми. Спробуйте застосувати деякі оціночні методики, використовувані зазвичай роботодавцями.

Найчастіше використовується загальний коефіцієнт плинності кадрів. Головна перевага такої методики полягає в її поширеності, завдяки чому можна проводити порівняння показників окремих компаній.

2. Порівняйте показники своєї компанії з показниками інших організацій. Щоб визначити можливість застосування коефіцієнта плинності кадрів в своїй організації, порівняйте його з державними, регіональними або галузевими показниками.

Деякі компанії, що входять до неформальної мережу роботодавців, обмінюються між собою інформацією з різних тем, що стосуються найманого персоналу. При обміні статистичними даними слід упевнитися в тому, що ви правильно розумієте терміни, використовувані в інших компаніях, а також в тому, що порівнюються абсолютно однакові поняття.

Вивчіть загальні тенденції ринку праці з метою визначення ступеня їх можливого впливу на вашу організацію. Ці тенденції включають в себе демографічні фактори, кількість працюючих жінок, частку представників національних меншин і випускників закладів вищої освіти серед загального числа працівників, а також показники міграції робочої сили.

3. Вивчіть причини виникнення плинності кадрів. Незважаючи на те що на плинність кадрів впливають деякі зовнішні фактори, наприклад гостра нестача певних професійних груп, набагато більше значення мають внутрішні чинники.

Щоб визначити ставлення людей до своєї зайнятості, важливо вивчити такі фізичні або гігієнічні фактори, як умови праці та оплати, а також деякі інші

не менш важливі аспекти (для багатьох саме вони стоять на першому місці за значимістю).

Серед факторів мотивації виділяють наступні:

- 1) робота під керівництвом успішного керівника;
- 2) турбота про самого себе;
- 3) уміння передбачати результат роботи і отримувати задоволення від досягнутого;
- 4) отримання цікавих і перспективних робочих завдань;
- 5) інформованість, повагу і авторитет серед інших членів колективу;
- 6) отримання визнання за зусилля в роботі;
- 7) наявність можливостей для розвитку;
- 8) робота в дружному колективі, яке справляє підтримку.

Слід враховувати, що в багатьох компаніях застосовується «економпідхід»: від персоналу потрібна висока ступінь віддачі і в той же час простежується прагнення до зниження накладних витрат (у тому числі і зарплати), що може спричинити за собою звільнення працівників за власною ініціативою.

4. Попросіть співробітників, що звільнилися, пояснити причини їх звільнення. Спробуйте організувати проведення інтерв'ю при звільненні або анкетування працівників, які звільняються. При цьому неможна також ігнорувати питання, що виникають внаслідок примусової плинності кадрів. Наприклад, зростання числа звільнень, пов'язаних зі станом здоров'я, може послужити поштовхом до більш уважного ставлення до питань охорони здоров'я і дотримання техніки безпеки на робочому місці.

5. Оцініть наслідки плинності кадрів. Найочевиднішим наслідком плинності буває збільшення витрат, які можна розділити на чотири категорії.

1. Витрати, пов'язані з виплатою компенсацій при звільненні з роботи.
2. Витрати на тимчасове заміщення звільнених працівників.
3. Витрати на підбір персоналу.
4. Витрати на введення в курс справи і навчання.

Плинність кадрів може постійно впливати на моральний стан тих, хто продовжує працювати. Оцініть ступінь реакції працівників за допомогою проведення дослідження про ставлення персоналу до адміністра-

ції. Одним з наслідків плинності може бути зниження продуктивності праці, викликане необхідністю виконання обов'язків звільнених співробітників.

При звільненні працівника компанія позбавляється ще однієї, більш невловимої категорії – знань і навичок. Наслідки цієї втрати важко оцінити, одне з найбільш очевидних – падіння продуктивності праці.

6. Розробіть стратегії утримання персоналу. Виконайте наступні дії:

1) упевніться в конкурентоспроможності посадових окладів і погодинних ставок, прийнятих у Вашій організації;

2) запропонуйте працівникам більш широкий спектр пільг і привілеїв, наприклад творчу відпустку, перерва в кар'єрі, відпустка по догляду за дитиною і по догляду за людьми похилого віку;

3) проаналізуйте інформацію з питань найму працівників, в якій аналізуються ситуації, подібні тим, що виникли у вашій організації;

4) організуйте методику навчання та ознайомлення з роботою;

5) скоректуйте схему організації праці та використайте гнучкі методи організації праці;

6) використовуйте політику рівних можливостей;

7) знайдіть можливості просування по службі, наприклад, це можуть бути окремі кар'єрні схеми для технічного і адміністративного персоналу;

8) удосконалює якість контролю і управління;

9) удосконалює і пропонує своїм службовцям навчання і практичне застосування своїх знань.

Таким чином, проблема плинності кадрів вирішується шляхом комплексного, систематичного підходу. Щоб ефективно знижувати кадрову плинність, потрібно всебічно вивчати це завдання і аналізувати дані.

### ВИСНОВОК

Плинність кадрів – природний процес для компанії, якщо її показник не перевищує 3-5 % в рік і не зачіпає ключових співробітників. В іншому випадку це явище негативно позначається на бізнесі і на моральному стані персоналу: компанії доводиться вкладати більше коштів у навчання новачків, в той же час навантаження на інших співробітників зростає, оскільки їм доводиться виконувати частину обов'язків колеги.

Щоб уникнути плинності кадрів, в першу чергу варто розібратися в його причинах. Одним з найбільш поширених чинників відходу співробітників, особливо на початкових позиціях, є незадоволеність заробітною платою. Будь-якій людині, в першу чергу, важливо забезпечити собі гідні побутові умови: харчування та проживання – тільки коли ці первинні потреби задоволені, на перше місце виходить професійна реалізація. Тому необхідно забезпечити персоналу конкурентноздатну заробітну плату, а не розраховувати на лояльність по відношенню до компанії. Трапляються і такі ситуації, коли співробітники отримують однакову матеріальну винагороду, при цьому одна людина встигає зробити більше, працює ефективніше, а ін-

ший – цілими днями базикає з колегами або сидить у соціальних мережах. Щоб утримати працюючих співробітників, необхідно ввести додаткові премії або надбавки за понаднормову роботу.

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л.В. Сардак О.В. *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 486 с.
2. Бердинкова Л.Ф., Ситдикова Г.М. *Современные подходы к оценке системы текучести кадров*. Молодой ученый, 2016. № 9.2. С. 8-10.
3. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досуужий В.С. *Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання*. Економічний вісник Національного гірничого університету, 2015. № 2. С. 126-133.
4. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2018).
5. Єлєєва Н.А. *Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом*. Формування ринкової економіки : зб. наук. паць. Спец. вип.: у 3-х т. Т.3 «Соціально-трудова відносина: теорія і практика». Київ: КНТЕУ, 2010. С. 101-105.
6. Коцалап С.О. Уласевич В.Ю. *Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності*. Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит, 2013. № 8. С. 67-71.
7. Никифорова В.Г. *Управління персоналом: навч. посіб.: 2-е вид., виправ. та доп.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
8. П'ятницька Г.Т. *Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі*. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету, 2016. №4. С. 114-128.
9. Скавитин А.В. *Методические подходы к управлению текучестью кадров*. Кадры, персонал, 2011. №6. С. 54-61.

### References

1. Balabanova L.V. Sardak O.V. *Personnel Management*. Kyiv, 2011. 486 p. (in Ukrainian).
2. Berdinkova L.F., Sitdikova G.M. *Modern approaches to the evaluation of the staff turnover system*. Young scientist, 2016. № 9.2. pp. 8-10. (in Russian).
3. Vagonova O.G., Odincova K.I., Dosuzhyj V.S. *Determination of the main motifs of personnel turnover in enterprises under strict economic conditions*. Economic Bulletin of the National Mining University, 2015. №2. pp. 126-133 (in Ukrainian).
4. State Statistic service of Ukraine. Official site. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Jelysjejeva N.A. *Managing staff turnover as one of the topical issues of HR management*. Formation of a market economy: a collection of scientific works. Kyiv: KNTEU, 2010. pp. 101-105 (in Ukrainian).
6. Kocalap S.O. Ulasevych V.Ju. *Analysis of the problems of staff turnover at enterprises of various spheres of activity*. Energy saving. Power engineering. Energoaudit, 2013. № 8. pp. 67-71. (in Ukrainian).
7. Nykyforenko V.G. *Personnel Management*. Odessa: Atlant, 2013. 275 p. (in Ukrainian).
8. Pjatnytska G.T. *The duality of the effects of personnel turnover in domestic trade*. Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University, 2016. №4. pp. 114-128 (in Ukrainian).
9. Skavitin A.V. *Methodical approaches to the management of staff turnover*. Kadry, personal, 2011. №6. pp. 54-61. (in Russian).