

УДК 331.108

С. О. КОЦАЛАП, асистент кафедри менеджменту

В. Ю. УЛАСЕВИЧ, студентка

Донецький державний технічний університет України, м. Донецьк

## АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РІЗНИХ СФЕР ДІЯЛЬНОСТІ

*В данной статье рассматриваются причины текучести кадров, пути их устранения, исследованы позитивные и негативные моменты текучести кадров на предприятиях разных сфер деятельности.*

*У даній статті розглядаються причини плинності кадрів, шляхи їх усунення, досліджені позитивні та негативні моменти плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності.*

### Актуальність теми

Для функціонуючого підприємства одним із головних етапів формування стабільного трудового колективу є оцінка плинності кадрів.

Сьогодні в Україні існує така проблема, як плинність кадрів на підприємствах різних сфер діяльності, яка негативно позначається на роботі цих підприємств, не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження загальних показників ефективності роботи.

Тому актуальність теми полягає в виявленні та аналізі причин плинності кадрів на підприємствах.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Існує безліч причин плинності - починаючи від неконструктивного стилю управління компанією і закінчуючи непрофесійним підбором персоналу на вакантні позиції. Не знаючи стану справ у конкретній організації, судити про історію "хвороби" і, відповідно, запропонувати ліки складно, тому треба завжди проводити аналіз плинності кадрів, щоб бути в курсі останніх подій на підприємстві..

Проблему плинності кадрів на підприємствах розглядали такі вчені, як: Лебедева С. М., Казінашкова Н. А., Гавриков А. В. [1] та інші. Вони надали теоретичне обґрунтування плинності персоналу та виділили ряд основних недоліків.

### Основний матеріал

При аналізі плинності робочої сили прийнято починати з поняття «рух кадрів». Під рухом кадрів підприємства будемо розуміти сукупність всіх випадків надходження на підприємство працівників ззовні та всіх випадків вибуття за межі підприємства [2].

Плинність кадрів являє собою сукупність звільнень робітників за власним бажанням або за прогул та інші порушення трудової дисципліни [3].

З кінця 90х-років і до тепер ця проблема привертає увагу економістів у зв'язку із збитками, які завдає плинність народному господарству України. Тоді під плинністю розуміли явище яке представляло шкоду, стихійний, неорганізований рух робочої сили (табл. 1).

Сьогодні плинність кадрів – також одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Слід розрізняти її природний рівень у межах 3–5 % від чисельності персоналу і підвищений (> 5 %), що викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові робітники – в такому режимі функціонує кожне підприємство.

Зайва плинність персоналу, за даними західних психологічних досліджень [4], негативно позначається на моральному стані працівників, які залишились на підприємстві,

на їх трудовій мотивації та відданості організації. Плинність персоналу негативно впливає на сформовані зв'язки в трудовому колективі, вона може бути лавиноподібного характеру.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом й управлінні підприємством взагалі, це свого роду індикатор негараздів, хоча в деяких випадках рівень плинності високий через специфіку виробництва (наприклад, великий обсяг сезонних робіт).

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, досвідченому керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього на підприємстві негаразд.

Таблиця 1

## Найтипівіші причини плинності кадрів та шляхи їх усунення

Причина плинності	Шляхи усунення
1. Незадоволеність рівнем оплати праці; затримки виплати заробітної плати	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Провести або замовити дослідження заробітних плат, порівняти отримані дані з даними підприємства;</li> <li>– Переглянути ставки там, де вони нижчі, і там, де вони вищі, тому що переплата також як і недоплата веде до економічних втрат;</li> <li>– Провести аналіз причин нестабільності заробітків. (Їх може бути безліч, починаючи від неефективної стратегії бізнесу, до недостатньої кваліфікації персоналу).</li> </ul>
2. Важкі і небезпечні умови праці; неприйнятний режим роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробити заходи щодо поліпшення умов праці: гнучкіший графік роботи, нові меблі або перестановка меблів;</li> <li>– Провести або замовити дослідження про задоволеність працівниками умовами роботи.</li> </ul>
3. Причини особистого характеру	Робітники не відчують потреби і необхідності своєї роботи в масі всього підприємства. (Для цього потрібно зробити їх роботу більш привабливою, шляхом підвищення відповідальності, розширення сфери діяльності або скорочення непотрібної, монотонної роботи на даній посаді).

З наведеного можна виділити слабкі та сильні сторони різних підприємств, такі як цікава робота, можливості навчання та підвищення кваліфікації, перспективи просування по службі, страхування, пільги та допомоги для працівників. Ці критерії необхідно порівняти з тими, які пропонують конкуренти, і скласти перелік найбільш вигідних.

Аналізуючи сфери української економіки можна скласти рейтинг підприємств різних сфер діяльності за плинністю кадрів (табл. 2).

Таблиця 2

## Рейтинг сфер української економіки за рівнем плинності кадрів

Місце в рейтингу	Сфери української економіки	Коефіцієнт плинності кадрів (%)
1	2	3
В цілому по економіці:		10.7
1	Рибне господарство та рибна ловля	25.1
2	Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів індивідуального користування	22.7
3	Діяльність готелів та ресторанів	20.5
4	Будівництво	18.6

Продовження таблиці 2		
5	Сільське господарство, мисливське господарство та пов'язані з ним послуги	17.4
6	Операції з нерухомістю, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	16.8
7	Лісове господарство та пов'язані з ним послуги	15.5
8	Фінансова діяльність	13.2
9	Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	10.0
10	Промисловість	9.6
11	Діяльність транспорту та зв'язку	7.6
12	Державне управління	6.4
13	Освіта	5.9
14	Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5.4

Враховуючи все зазначене робимо висновок, що існує неоднорідна плинність кадрів у різних сферах економіки (рис. 1), і в кожній сфері потрібно зробити акцент, чому саме в н така плинність, аналізувати, діагностувати, та зменшувати плинність кадрів.

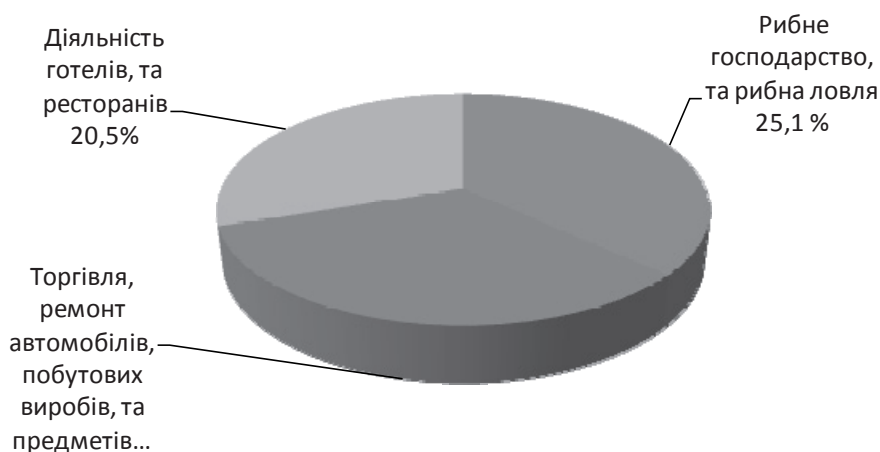


Рис. 1. Трійка лідерів за рівнем плинності кадрів

З рис.1 бачимо, що у трійку лідерів за рівнем плинності кадрів серед сфер економіки України увійшли: рибне господарство та рибна ловля (25,1 %), торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів індивідуального користування (22,7 %), діяльність готелів та ресторанів (20,5 %). Про це свідчать дані Державного комітету статистики України [5].

Найменша «текучка» зафіксована у сфері охорони здоров'я та надання соціальної допомоги (5,4 %), в освіті (5,9 %) та державному управлінні (6,4 %) (рис. 2).

У цілому по країні плинність кадрів склала 10,7 % (табл. 2).

Насправді спрогнозувати рівень плинності та навчитися нею керувати не складно. Треба знати ситуацію на ринку праці в даному сегменті бізнесу, а також ситуацію в конкретній компанії. Щоб точніше визначити норми плинності, слід враховувати всі особливості бізнесу, включаючи кількість людей, які можуть не пройти атестацію, природну плинність персоналу (наприклад, вихід на пенсію або у декрет), а також фактор сезонності (кількість звільнень залежить і від пори року).

Планувати потребу в персоналі на майбутній рік треба з урахуванням всіх зазначених факторів. При складанні бюджету на навчання робітників потрібно закладати суму, яка знадобиться для навчання новачків, введення їх в курс справи. До речі, у різних підрозділів в одній компанії може бути своя норма плинності.

Проблеми з кадрами з'являються і в компаніях, де існує нездоровий психологічний клімат всередині самого колективу. Наприклад, керівництво компанії відноситься недружелюбно до своїх співробітників, не прагне утримати персонал, відсутня система мотивації.

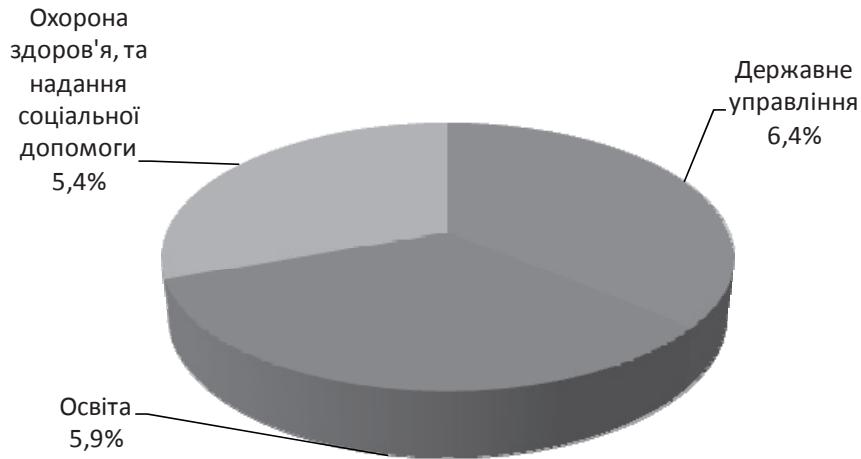


Рис. 2. Трійка лідерів стабільної роботи

У будь-якому випадку, уникнути плинності можна за рахунок простої схеми: демонструвати зацікавленість в працівниках, підкреслювати їх значущість для компанії, мотивуючи певним чином - морально і матеріально.

Як не дивно, плинність кадрів, зазвичай сприймається як негативне явище для розвитку і функціональності організації, але вона може мати свої переваги і недоліки [6].

У деяких випадках висока плинність кадрів, дійсно, може дуже негативно впливати на підприємство, але за інших обставин вона може бути навіть корисною. Позитивні й негативні моменти плинності працівників (табл. 3), власне, залежать від типу організації.

Наприклад, в деяких галузях її рівень цілком передбачуваний, як правило, не має жодних негативних наслідків. Однак в інших сферах бізнесу занадто високий ступінь втрати кваліфікованих працівників завдає підприємствам істотних збитків у зв'язку з витратами на процес постійного найму та навчання.

Таблиця 3

Негативні та позитивні наслідки плинності кадрів

Плинність кадрів	
Недоліки	Переваги
1) одним з найбільш істотних недоліків, пов'язаних з високою плинністю кадрів, є витрати організації, оскільки для процесу відбору та найму нових співробітників потрібно значний обсяг ресурсів;	1) найчастіше саме нові працівники приносять своє свіже бачення робочих процесів, а також можуть тверезо оцінити існуючі недоліки та слабкі місця в роботі компанії, оскільки вони не були учасниками й свідками попередніх обставин, що призвели до стагнації;
2) пішовши з підприємства робітник забирає із собою знання, вміння й навички.	2) шаблонне групове мислення іноді перетворюється в перешкоду для подальшого розвитку компанії, а тому висока плинність кадрів у цьому відношенні може бути виходом із ситуації.

Отже, можна зробити наступний висновок, слід знайти необхідний баланс недоліків та переваг для того, щоб високі показники плинності кадрів не чинили негативного впливу на робочі процеси і, як наслідок, на показники ефективності праці.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

Робітники будуть працювати лише за умови задоволення своїх потреб, а це далеко не завжди виражається в грошах. На сьогоднішній день для працівників важлива стабільність компанії, впевненість в ній, а значить, і у своєму майбутньому. Фахівці хочуть мати можливість реалізовувати свої інтереси та відчувати значимість своєї роботи. Але якщо плинності не уникнути, треба спробувати взяти її під контроль: ввести атестації, робити періодичну оцінку персоналу, щоб вчасно зрозуміти рівень фахівців, проводити регулярні опитування про задоволеність роботою.

Проаналізувавши чому існує плинність кадрів на підприємстві, треба прийняти міри по її скороченню, наприклад, розробивши більш досконалий соціальний пакет для працівників підприємства, налагодивши корпоративний дух.

Одним з основних аспектів успішного управління плинністю кадрів є виявлення тих сфер діяльності, де подібне явище згубно впливає на роботу компанії, або ж, навпаки, може бути навіть вигідно й піти тільки на користь розвитку організації. Іншими словами, слід знайти необхідний баланс переваг та недоліків для того, щоб високі показники плинності кадрів не чинили негативного впливу на робочі процеси і, як наслідок, на показники ефективності роботи підприємств.

#### **Список літератури**

1. Лебедева С. Н., Казинашкова Н. А., Гавриков А. В. Экономика торгового предприятия: Учебное пособие – Мн.: Новое знание, 2010. – 240 с.
2. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. Свергун О., Пасс Ю. и др. СПб.: Питер, 2005. — 320 с. (Серия "Практическая психология")
3. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. //М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
4. Текучесть кадров //http://balans.ru: – Заголовок с экрана.
5. Державний комітет статистики України //www.ukrstat.gov.ua: – Заголовок з екрану.
6. Управление персоналом. Часть I. Часть II: Учеб. пособие / Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С., ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.

### **ANALYSIS OF PROBLEMS OF STAFF TURNOVER IN COMPANIES WITH DIFFERENT LINES OF BUSINESS**

S. O. KOTZALAP, Assistant  
V. Ju. ULASEVICH, Students

*This paper discusses reasons for staff turnover, ways to curb it, studies positive and negative aspects of staff turnover in companies with different lines of business.*

Поступила в редакцию 07.06 2013 г.