

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-113>

УДК 331.108.24:339.37

ОСНОВНІ МОТИВИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

MAIN MOTIVES OF PERSONNEL TURNOVER IN MODERN UKRAINIAN RETAIL COMPANIES

Сорока Олександра Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри,
Одеський національний економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6982-1817>

Шинкевич Ірина Анатоліївна

магістр,
Одеський національний економічний університет

Soroka Oleksandra, Shynkevych Iryna
Odessa National Economic University

У статті розглянуто проблему постійного відтоку працівників у сфері роздрібної торгівлі, яка історично має репутацію лідера за цим показником у всьому світі протягом багатьох років. Витрати на пошук, найм нових співробітників та їх подальше навчання є дуже значущими, і втрата персоналу надто швидко призводить до значних фінансових витрат. Постійний відтік працівників завдає організаціям шкоди у вигляді втрати часу, грошей і погіршення репутації. Для зменшення фінансових витрат та поліпшення репутації компанії необхідно налагодити правильний підхід до пошуку персоналу, надавати правдиву інформацію про посаду, на яку претендують кандидати. Надавати можливості навчання співробітників і розглядати перспективи їх особистого та професійного зростання, а також встановлювати адекватну оплату праці, мотивуючи їх фінансовими бонусами та додатковими виплатами, це дозволить компанії управляти плинністю кадрів.

Ключові слова: плинність персоналу, роздрібна торгівля, прийняття персоналу, звільнення персоналу.

The article examines the problem of constant outflow of personnel in the retail sector. It is the retail sector that has historically, for many years, had a reputation as a leader in this indicator throughout the world. The costs of searching, hiring new employees and their subsequent professional development are very significant, and too rapid loss of personnel leads to significant financial costs. Constant employee turnover wreaks havoc on organizations in the form of wasted time, money and reputational damage. To reduce financial costs and improve the company's reputation, it is necessary to establish the right approach to personnel search, as well as provide complete and truthful information about the position for which candidates are applying. Providing training opportunities for employees and taking into account the prospects for their personal and professional growth, as well as establishing adequate wages, motivating them with financial bonuses and additional payments, all this will allow the company to manage staff turnover. Taking into account factors that are directly related to a possible increase in staff turnover, as well as the implementation of measures to reduce the high level of staff turnover contribute to the efficiency of enterprise management. This will reduce financial and time costs, improve personnel management and personnel performance at the enterprise. Among the problems and unresolved aspects of staff turnover, the need to implement monitoring and research into the causes of staff turnover in a modern enterprise and the possibilities of influence on them by management to regulate the level of staff turnover is important. The purpose of this article is to identify the causes and key factors of high staff turnover in retail enterprises. The article presents an analysis of the causes and motivations of personnel outflow and its consequences. The main findings are that the key factors influencing turnover in trade enterprises are wages, work environment, management practices and styles, safety, stress, career opportunities, work schedules and working conditions.

Key words: staff turnover, trade enterprises, reasons for staff turnover, staff acceptance, staff dismissal.

Постановка проблеми. Плинність кадрів знайома кожному сучасному підприємству: працівники влаштовуються на роботу, переходять в інші підрозділи компанії, звільняються у пошуках іншої роботи, ідуть на пенсії чи в декрет тощо. В певних межах плинність персоналу створює навіть позитивний ефект, а от високий її показник переважно негативно впливає на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність на ринку.

Значна плинність кадрів призводить до труднощів, які перетворюються на гостру проблему як для працівників, так і для керівництва організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато вчених зробили значний внесок у вивчення та дослідження проблеми плинності кадрів, причин її виникнення та наслідків. Цим питанням присвячені праці: А. Файоля, С. Коцалала, О. Сардака, Т. Піхняк, М. Амстронга, В. Шаповалова, Н. Самолук, Р. Беннета, С. Кулакова, Е. Мейо та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи фактори, які мають прямий зв'язок із можливим збільшенням руху персоналу, і впроваджуючи заходи для зниження високого рівня плинності персоналу, можна покращити управління підприємством. Це дозволить зменшити витрати фінансів та часу, покращити управління персоналом та кадрову роботу на підприємстві. Серед невирішених аспектів руху персоналу на сьогоднішній день важливою є потреба у моніторингу та дослідженні причин плинності кадрів на сучасному підприємстві і можливостях впливу на них з боку керівництва для регулювання рівня плинності персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення причин і ключових факторів високого рівня плинності персоналу на підприємствах роздрібною торгівлі. В роботі наведено аналіз причин та мотивації відтоку персоналу та його наслідки. Основні висновки полягають у тому, що основними факторами, які впливають на плинність персоналу на підприємствах торгівлі, є заробітна плата, робоча атмосфера, відносини з керівництвом, безпека, стрес, можливості кар'єрного зростання, графік роботи та умови на робочому місці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сектор роздрібною торгівлі вже протягом багатьох років славиться своєю високою плинністю персоналу, і керівники в цій галузі активно змагаються за працівників на ринку праці. Фінансові витрати на пошук,

найм і навчання нових співробітників, а також на підвищення їх продуктивності, є настільки великими, що організаціям не вигідно втрачати цих працівників швидко. Безумовно, висока плинність персоналу ставить під загрозу досягнення бізнес-цілей.

Незважаючи на негативні наслідки втрати працівників, плинність кадрів також має свої позитивні сторони. Природний рівень плинності персоналу на рівні 3–5% від загальної чисельності персоналу є природним явищем і не завдає великої шкоди організації. Цей рівень допомагає оновити кадровий склад, оскільки деякі працівники виходять на пенсію або звільняються за інших обставин. Позитивним аспектом цього процесу є можливість позбавитися менш ефективних працівників та замінити їх кращими. Нові члени команди приносять свої вміння та ідеї, що сприяє оновленню та збагаченню підприємства. Кожен бізнес потребує свіжої крові. Головне – своєчасно помітити, коли оновлення кадрів починає негативно впливати на ефективність бізнесу і приймати відповідні заходи.

З розвитком роздрібною торгівлі менеджери та власники підприємств стикаються з численними викликами, серед яких важливе місце займає проблема плинності персоналу. Природним є явище плинності персоналу в будь-якій галузі діяльності, але сектор роздрібною торгівлі відзначається найвищим рівнем плинності [1, с. 432–434]. За даними інформаційної платформи "ПроHR", найбільша плинність працівників традиційно спостерігається в торговому секторі (41%) і банківському секторі (38%) [2]. Це може вплинути на продуктивність будь-якої компанії. Витрати на пошук нового персоналу, їх найм та підготовку негативно відображаються на фінансовому стані організації. Працівник може залишити компанію з численними причинами, такими як краща робоча пропозиція, інтерес до нової професії, незадоволеність поточною посадою або робочим середовищем, відносинами між співробітниками та іншими факторами. Багато роботодавців не приділяють увагу проблемі відтоку кадрів серед менш кваліфікованого персоналу, але кожен співробітник, який виконує щоденні завдання компанії, вносить свій внесок у розвиток бізнесу. Високий рівень плинності призводить до значних витрат і наслідків. За даними консалтингової глобальної соціальної мережі LinkedIn [3], заміна працівника на початковому рівні коштує 50% його річної зарплати. Цей показник збільшується до 250% при заміні керів-

ників або висококваліфікованих працівників. Значна частина цих витрат витрачається на процес навчання нового співробітника та його адаптацію в колективі.

Багато організацій не приділяють належної уваги контролю за обігом кадрів, часто вважаючи, що ця інформація не має великого значення або вимагає забагато зусиль та часу. Проте, якщо компанії не ведуть облік плинності кадрів, вони можуть втратити можливість відслідковувати її вплив і вчасно вжити заходів для зменшення цього явища. Організаціям важливо вести точний облік обороту працівників, щоб забезпечити продуктивність та мінімізувати фінансові витрати.

Поза тим, компанії зазнають нематеріальних втрат, таких як втрата знань і навичок, які працівник може забрати з собою, переходячи до конкурентів після виходу із компанії. Зміни в складі колективу можуть негативно вплинути на внутрішні відносини в організації. Новий співробітник потребує часу для адаптації в колективі, і це також вимагає зусиль для налагодження робочих процесів і спільної продуктивної роботи.

Для уникнення надмірних витрат та забезпечення ефективного функціонування організації важливо вести облік кількості працівників, які залишають компанію, і аналізувати, як це впливає на її діяльність. Визначення причин, з яких працівники залишають свою посаду, є першим кроком у зменшенні плинності персоналу. Компанії, які розуміють ці причини, можуть розробити стратегії для зниження витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників [1, с. 432–433].

Для аналізу плинності персоналу використовується показник – коефіцієнт плинності, який відображає кількість працівників, які залишили організацію протягом певного періоду часу, зазвичай розраховуваний протягом одного року. Коефіцієнт плинності кадрів розраховується, як співвідношення кількості працівників, які добровільно залишили організацію протягом розглянутого періоду, до середньої чисельності працівників [4, с. 502].

Коли працівник залишає організацію за власним бажанням, це може бути ознакою проблем. Керівництву варто провести детальний аналіз і визначити причини, щоб запобігти подальшим труднощам. Однією з таких проблем може бути зниження продуктивності, оскільки іншим співробітникам може доведеться взяти на себе обов'язки колишнього працівника принаймні тимчасово. Це може призвести до незадоволення та

збільшити ризик подальшої плинності персоналу. Крім того, організації доведеться сплачувати додаткові витрати на виплати співробітникам за понаднормову роботу.

Згідно з інформацією, опублікованою британським виданням "Retail Gazette", понад чверть працівників у секторі роздрібною торгівлі розглядають можливість зміни роботи або вже змінили робоче місце протягом останніх 12 місяців через негативне робоче середовище. З цих працівників 26% вказали, що їх бажання змінити роботу обґрунтоване навколишнім середовищем. Щодо тривалості роботи, 42% заявили, що працюють на своїх посадах менше року, 12% працюють в одній і тій самій компанії в галузі роздрібною торгівлі протягом п'яти – дев'яти років, а 5% працюють протягом 10 років і більше [5].

Організація з кадрового забезпечення та підбору персоналу SHRM опублікувала результати дослідження, проведеного в 2018 році серед працівників роздрібною торгівлі, щодо причин звільнення персоналу [6]. Важливо відзначити, що відсутність можливостей для професійного росту визнана основною причиною, через яку працівники покидають свого роботодавця в роздрібній торгівлі по всьому світу. Було виявлено, що персоналу важливо мати можливість навчатися та розвиватися, як особистість. Якщо ці можливості відсутні, працівники можуть відчути вигорання на робочому місці, що призводить до їхнього звільнення.

Баланс між робочим та особистим життям є ще однією важливою причиною, чому працівники покидають компанію, оскільки це вимагає щоденних зусиль для розподілу часу між родиною, друзями, особистим розвитком і робочими обов'язками. Крім того, непорозуміння роботодавцем важливості особистих потреб підлеглих є проблемою. Відсутність можливості коригувати графік роботи відповідно до потреб також негативно впливає на відносини між персоналом і компанією, що зазвичай приводить до пошуку нової роботи.

Низький рівень комунікації, не професійне керівництво, відсутність підтримки та недостатня компетентність менеджера – це основні причини, з яких 11,3% працівників виходять з компанії. Багато керівників піднімаються на вищі посади завдяки своїм навичкам і високій кваліфікації, але часто їм бракує необхідних соціальних "м'яких навичок" для ефективного управління персоналом. Якщо менеджер не розуміє своїх співробітників, не цінує їхні зусилля і не визнає їхнього внеску, то рано

чи пізно вони почнуть шукати іншу роботу, де вони відчують себе більш задоволеними. Тому вмiти слухати та відзначати досягнення працівників є важливою складовою для збереження персоналу. "Люди залишаються в компаніях, які демонструють цінність і турботу про своїх працівників. Тому роботодавцям варто бачити цінність в розвитку внутрішнього таланту, особливо в умовах нестабільності", - наголосив Пітер Берджес, директор компанії з управління персоналом та підбору персоналу Retail Human Resources.

Згідно зі статтею, опублікованою консалтинговою компанією Gallup, яка здійснює дослідження в галузі управління протягом понад 80 років, 52% працівників, які добровільно покинули компанію, стверджують, що їхні керівники не зробили нічого, щоб утримати їх на роботі.

Однією з ключових причин звільнення є відсутність фінансового стимулювання, яку вказали 9,6% респондентів. Більшість роботодавців у роздрібній торгівлі пропонують низьку оплату праці та не надають додаткових стимулів, що призводить до збільшеної плинності персоналу. В Україні середня заробітна плата касира становить приблизно 13000 гривень, а продавця-консультанта – 14000 гривень, згідно з даними, опублікованими на сайті для пошуку роботи Work.ua [7]. Проте гроші не є єдиним фактором мотивації. Згідно зі структурою потреб Маслоу, фінансова мотивація відноситься до основних фізіологічних потреб. Якщо заробітної плати не вистачає для задоволення базових потреб працівників, вони можуть шукати нові можливості. Кращі працівники, які розуміють свою цінність, швидше шукають нову роботу, оскільки вони відчують себе впевненіше в своїх можливостях на знаходження іншої роботи.

Температурний режим, стан робочих місць і оснащення, уніформа, а також інші умови роботи грають важливу роль в задоволенні працівників та можуть впливати на їх рішення про зміну місця роботи. Якщо працівник відчуває дискомфорт або незадоволення у своєму робочому середовищі, це може стати стимулом для пошуку іншої роботи, де умови праці будуть сприятливішими [8, с. 24–26].

Важливо зазначити, що ці фактори можуть впливати на загальний клімат в організації і взаємовідносини між співробітниками і керівництвом. Якщо працівники відчувають, що їхні проблеми та потреби не враховуються, це може призвести до погіршення робочого етикету і більшої плинності персоналу.

Зазначена статистика показує, що індустрія роздрібної торгівлі має високий рівень плинності персоналу, що може бути наслідком зазначених вище факторів. Роботодавцям у цій галузі важливо звертати увагу на покращення умов праці, а також на підвищення рівня задоволення працівників, щоб зберегти та залучити кваліфікований персонал.

Проблема плинності кадрів існує не тільки в Україні. Згідно з інформацією, опублікованою інформаційним веб-сайтом державного сектора Великої Британії, середня плинність кадрів у роздрібній торгівлі за 2017 р. становила 33% від загальної кількості штату та 60% – середній показник у США згідно з даними, опублікованими DailyPay [9].

Наведені статистичні дані свідчать про значний відсоток плинності кадрів на підприємствах роздрібної торгівлі. Саме тому підприємствам для того, щоб мінімізувати плинність кадрів та управляти нею, слід звернути увагу, по перше, на вже існуючу політику щодо найму, відбору, введення в посаду, навчання, планування роботи та виплати заробітної плати та, за необхідності, удосконалити її або розробити нову. Важливим є те, щоб вибір політики стосовно управління плинністю кадрів обов'язково відповідав діагнозу проблеми. Наприклад, навряд чи зменшиться плинність кадрів, пов'язана з поганими процедурами відбору, якщо зміна політики буде зосереджено виключно на процесі. Навряд чи зменшиться плинність кадрів, яка обумовлена ставками заробітної плати, які не є конкурентоспроможними порівняно з іншими підприємствами роздрібної торгівлі на місцевому ринку праці, якщо політика коригування буде лише розширювати можливості підприємства з навчання на робочому місці.

Для того, щоб зменшити відтік кадрів і керувати ним ефективно, компаніям слід спрямувати свою увагу на наступні аспекти. По-перше, слід ретельно оглянути існуючу політику найму, відбору, введення на роботу, навчання, планування робочого процесу та виплати заробітної плати та, в разі потреби, покращити її або розробити заново. Важливо, щоб обрана стратегія управління плинністю кадрів відповідала конкретним причинам проблеми. Наприклад, зміна політики щодо процедур відбору майже не знизить плинність персоналу, якщо причиною є низький рівень заробітної плати, який не конкурентоспроможний порівняно з іншими роздрібними торговими підприємствами на місцевому ринку праці, які вдосконалюють лише процес

навчання на місці роботи [10, с. 68–69]. Здатність організації приваблювати, утримувати і оптимізувати цінність свого персоналу визначається тим, наскільки ефективно виробляються робочі місця, як використовується час працівників та наскільки активно керівництво мотивує працівників залишатися в організації.

Висновки. Підприємства, що діють у сфері роздрібної торгівлі, ймовірно, завжди будуть стикатися з певним рівнем плинності персоналу. Цього не уникнути, але можна ефективно покращити ситуацію та зменшити відсоток втрат кадрів, застосовуючи відповідні методи. Для того, щоб зменшити фінансові витрати та покращити репутацію компанії, важливо впровадити правильний підхід до

набору персоналу та надавати об'єктивну інформацію про посади, на які кандидати претендують. Отже, співробітники є основним ресурсом для досягнення успіху в бізнесі, тому їх потрібно мотивувати та підтримувати на підприємстві за будь-яких обставин, щоб компанія залишалася конкурентоспроможною у наданні якісних товарів та послуг суспільству. Шляхом надання навчання співробітникам і створення перспектив для їх особистого та кар'єрного росту, а також заохочення фінансовими вигодами, такими як гідна оплата праці, премії та додаткові бонуси, підприємства можуть зберігати контроль над плинністю персоналу. І в довгостроковій перспективі ці інвестиції в працівників обов'язково виправдають себе.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рекун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 430–436.
2. Тенденції ринку праці: результати огляду EY Ukraine. URL: <https://prohr.rabota.ua/tendentsiiryinka-truda-rezultatyi-obzora-ey-ukraine/> (дата звернення: 25.10.2023).
3. Calculating the cost of employee attrition and disengagement. URL: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/enus/pdfs/lilworkbookcalculating-cost-of-employee-attrition-anddisengagement.pdf> (дата звернення: 28.10.2023).
4. Самоліук Н. М., Юрчик Г. М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 500–508.
5. Why does retail have such a high employee turnover rate? URL: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/10/why-does-retail-have-one-of-the-highest-employee-turnover-rates/> (дата звернення: 28.10.2023).
6. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 29.10.2023).
7. Офіційний український сайт з пошуку роботи та надання вакансій Work.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).
8. Піхняк Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. *Business economics*. 2023. № 142. С. 23–27.
9. Retail turnover rates in 2018. URL: <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-rates-in-retail> (дата звернення: 31.10.2023).
10. Коцалуп С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.

REFERENCES:

1. Rekun H. P., Filina K. V. (2020) Osnovni prychny plynnosti personalu na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli Ukrainy [The main reasons for staff turnover at Ukrainian retail trade enterprises]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 430–436.
2. Tendentsii rynku pratsi: rezultaty ohliadu EY Ukraine [Labor market trends: results of the EY Ukraine review]. Available at: <https://prohr.rabota.ua/tendentsiiryinka-truda-rezultatyi-obzora-ey-ukraine/> (accessed October 25, 2023).
3. Calculating the cost of employee attrition and disengagement. Available at: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/enus/pdfs/lilworkbookcalculating-cost-of-employee-attrition-anddisengagement.pdf> (accessed October 28, 2023).
4. Samoliuk N. M., Yurchyk H. M. (2017) Plynnist personalu: indykator kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Staff turnover: an indicator of the personnel security of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 12, pp. 500–508.
5. Why does retail have such a high employee turnover rate? Available at: <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2016/10/why-does-retail-have-one-of-the-highest-employee-turnover-rates/> (accessed October 28, 2023).

6. Kulakova S. Iu., Kopeikina V. V., Zotova O. M. (2018) Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (accessed October 29, 2023).

7. Ofitsiinyi ukrainskyi sait z poshuku roboty ta nadannia vakansii Work.ua [Official Ukrainian job search and job posting site]. Available at: <https://www.work.ua/> (accessed October 29, 2023).

8. Pikhniak T. A. (2023) Identyfikatsiia faktoriv, shcho vplyvaiut na plynnist kadriv na pidpriemstvi [Identification of factors affecting staff turnover at the enterprise]. *Business economics*, no. 142, pp. 23–27.

9. Retail turnover rates in 2018. Available at: <https://business.dailypay.com/blog/employee-turnover-rates-in-retail> (accessed October 31, 2023).

10. Kotsalap S. O., Ulasevych V. Iu. (2013) Analiz problem plynnosti kadriv na pidpriemstvakh riznykh sfer diialnosti [Analysis of personnel turnover problems at enterprises of various spheres of activity]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, no. 8, pp. 67–71.