

## Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства

**Самолюк Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет водного господарства та природокористування

**Юрчик Г.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет водного господарства та природокористування

У статті досліджено сутність плинності персоналу, узагальнено її види та показники оцінювання в контексті формування загроз кадровій безпеці. Проаналізовано тенденції плинності персоналу в національній економіці, конкретизовано економічні втрати від цього явища та узагальнено управлінські практики запобігання плинності кадрів.

**Ключові слова:** кадрова безпека, персонал, плинність кадрів, звільнення, система управління персоналом.

Самолюк Н.Н., Юрчик Г.Н. ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА: ИНДИКАТОР КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследована сущность текучести персонала, обобщены ее виды и показатели оценки в контексте формирования угроз кадровой безопасности. Проанализированы тенденции текучести персонала в национальной экономике, конкретизированы экономические потери от данного явления и обобщены управленческие практики предотвращения текучести кадров.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, персонал, текучесть кадров, увольнения, система управления персоналом.

Samoliuk N.M., Urchik G.M. FLEXIBILITY OF PERSONNEL: INDICATOR OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE

This article explores the essence of staff turnover, specifies its types and indicators of evaluation in the context of the formation of threats to security personnel. It is analyzed the tendencies of personnel turnover in the national economy, economic losses from this phenomenon are identified and general management practices for preventing personnel turnover are generalized.

**Keywords:** personnel security, personnel, staff turnover, release, personnel management system.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Одним із складників економічної безпеки підприємства є кадрова безпека, що являє кількісно-якісну характеристику стану захищеності інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз і ризиків, пов'язаних із персоналом та використанням його людського, інтелектуального і соціального капіталу [1]. Очевидно, що основою забезпечення кадрової безпеки підприємства є процес управління персоналом, одним із результативних показників ефективності якого є рівень плинності кадрів. Цей показник відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що супроводжується суттєвими втратами, тому є своєрідним індикатором кадрової безпеки підприємства. Зокрема, це втрата цінних працівників (нерівноцінні заміни); витрати часу та ресурсів на пошук, підбір, адаптацію персоналу, навчання нових працівників; втрати фонду оплати

праці, пов'язані з рухом персоналу; втрати, пов'язані зі зменшенням продуктивності праці [2]. Крім того, плинність персоналу зумовлює негативні соціальні наслідки, серед яких – зниження рівня привабливості організації на ринку праці, зниження довіри до неї як із боку потенційних працівників, так і з боку споживачів продукції. Поряд із цим плинність кадрів підприємства корелює з рівнем стабільності робочих місць та є необхідною умовою підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження проблеми плинності кадрів зробили вітчизняні та зарубіжні науковці. Зокрема, питанням теорії та практики аналізу плинності кадрів присвячено роботи Л.В. Балабанової, О.В. Сардака [6], Н.А. Єлисеєва [10], С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевича [2]. Дослідженням чинників та мотивів плинності займалися О.Г. Ваго-

нова [11], Г.Т. П'ятницька [4]. Проблеми оцінювання плинності персоналу та вдосконалення підходів до її управління були в центрі уваги В.Г. Никифорова [5], Л.Ф. Берднікової, Г.М. Сітдікової [3], А.В. Скавітіна [8]. Разом із тим питання цілісної системи управління плинністю кадрів сьогодні залишається відкритим і потребує більш глибокого вивчення з погляду визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу руху персоналу підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Головною метою статті є визначення напрямів удосконалення методики аналізу плинності персоналу та підходів до формування цілісної системи управління нею в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як відомо, плинність персоналу охоплює сукупність звільнень працівників

за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни. Майже 20 років дана проблема привертає увагу економістів у зв'язку з утратами, які завдає економіці на мікро- та макрорівнях. Не винятком є й національна економіка, адже плинність персоналу – одна з основних проблем вітчизняних підприємств, яка становить загрозу для їх кадрової безпеки.

Плинність персоналу класифікується за різними ознаками. Зокрема, за критерієм відповідності інтересам підприємства плинність може бути функціональною та дисфункціональною (табл. 1). При цьому якщо перша не підриває кадрову безпеку підприємства, то друга – становить їй пряму загрозу.

В основу виділення активної та пасивної плинності покладаються мотиваційні чинники та суб'єкт, який ініціює звільнення. Зазвичай пасивна плинність, за якою ініціатором звільнення працівника є роботодавець, не призво-

Таблиця 1

## Види плинності кадрів [3; 4]

Види плинності	Характеристика
<b>За відповідністю інтересам підприємства</b>	
Функціональна	Звільнення працівників, в утриманні яких організація незацікавлена (у зв'язку з низькою кваліфікацією, постійним порушенням трудової дисципліни)
Дисфункціональна	Звільнення за власним бажанням досвідчених і цінних для організації працівників, які мають високопрофесійні знання та практичні навички
<b>За суб'єктом та мотивацією звільнення</b>	
Активна	Зумовлена незадоволеністю працівника робочим місцем, розміром винагороди та умовами праці, змістом роботи, соціально-психологічним кліматом у колективі і т. п.
Пасивна	Пов'язана з незадоволеністю організації конкретним працівником через порушення трудової дисципліни, невиконання трудових обов'язків без поважних причин і т. п.
<b>За масштаби звільнення</b>	
Природна	Плинність, яка не перевищує 3–5% на рік і сприяє своєчасному оновленню колективу працівників підприємства та не вимагає особливих заходів із боку керівництва та кадрової служби
Зайва (надлишкова)	Плинність, яка перевищує 5% на рік та призводить до значних економічних утрат, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі у роботі персоналу
<b>За подальшим працевлаштуванням звільнених працівників</b>	
Внутрішньо-організаційна	Працівник міняє місце роботи всередині організації
Зовнішня	Працівник звільняється з конкретної організації і шукає нову роботу за її межами
<b>За фактом фізичного та психологічного перебування працівників на підприємстві</b>	
Фізична	Працівник звільняється і більше фізично не працює на підприємстві
Психологічною (прихована)	Працівник фізично не покидає підприємство і продовжує працювати, але фактично «вимикається» з його діяльності (відсутність ініціативи, виконання лише найнеобхіднішого, продуктивне використання лише частини робочого часу тощо)

дить до значних втрат, а є закономірною реакцією керівництва підприємства на порушення трудової дисципліни, неналежне виконання професійних обов'язків. Водночас активна плинність, за якої ініціатива припинення трудових відносин належить працівнику, потребує особливої уваги, адже втрата працівників, які формують «ядро» кадрового складу підприємства, є загрозою його кадровій безпеці.

Крім того, слід розрізняти природну плинність, рівень якої варіює в межах 3–5% середньооблікової чисельності персоналу, та надлишкову (зайву) – понад 5%, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень плинності сприяє оновленню кадрового складу працівників організації та не вимагає будь-яких надзвичайних заходів із боку кадрових служб і керівництва. Це пов'язано з тим, що на підприємстві завжди наявні працівники, які досягають пенсійного віку і «виходять на пенсію», змінюють місце проживання чи помирають, а це призводить до припинення трудові відносини. Водночас плинність персоналу понад природний рівень негативно позначається не тільки на фінансових результатах діяльності підприємства, а й, за дослідженнями психологів, – на моральному стані, трудовій мотивації та лояльності працівників, які залишилися на підприємстві, адже надмірний рівень плинності персоналу деформує сформовані соціальні зв'язки в трудовому колективі, а отже, погіршує соціальний клімат, провокує конфлікти.

За ознакою подальшого працевлаштування працівників плинність персоналу прийнято поділяти на внутрішньоорганізаційну та зовнішню. Безумовно, особливої уваги з боку керівництва та кадрових служб підприємства потребує саме остання, тому що саме зовнішня плинність може супроводжуватися подальшим працевлаштуванням звільнених працівників у конкурентів, а отже, виникає загроза розголошення комерційної таємниці та «переманювання» клієнтів підприємства.

Досить дискусійною є класифікація плинності за ознаками фізичного та психологічного перебування працівників на підприємстві. Зокрема, за даним критерієм виділяють так звану фізичну та психологічну (приховану) плинність. При цьому остання характеризується продовженням трудових відносин та відсутністю факту звільнення, проте супроводжується «психологічним вилученням» працівника з трудової діяльності, що виражається в безініціативності, небажанні брати відповідальність, непродуктивному

використанні робочого часу тощо. Не заперечуючи можливості такого підходу до класифікації плинності, все ж вважаємо, що виділення так званої психологічної (прихованої) плинності є певною мірою надуманим, адже фактично йдеться про демотивацію та відсутність (втрату) лояльності працівників, що створюють лише передумови для плинності персоналу.

Індикаторами плинності персоналу виступають показники оцінки його руху, які є інструментом аналізу ефективності системи управління персоналом організації та базою для обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із рухом персоналу. До основних показників оцінювання плинності персоналу належать:

1) коефіцієнт загальної плинності ( $K_p$ ) – використовується для оцінювання загального рівня плинності на підприємстві. Розраховується як відношення чисельності звільнених за власним бажанням ( $Ч_{ЗВБ}$ ) та звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни ( $Ч_{ЗПТД}$ ) до середньооблікової чисельності працівників ( $Ч_c$ ) [5]:

$$K_p = \frac{Ч_{ЗВБ} + Ч_{ЗПТД}}{Ч_c} ; \quad (1)$$

2) ідентифікований коефіцієнт плинності ( $K_{pi}$ ) – використовується для оцінювання рівнів плинності за окремими статевовіковими, професійними, освітніми та іншими групами трудового колективу:

$$K_{pi} = \frac{Ч_{ЗВБ_i} + Ч_{ЗПТД_i}}{Ч_{c_i}} ; \quad (2)$$

3) коефіцієнт інтенсивності плинності ( $K_{ip}$ ) – показує, у скільки разів коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший від загальної плинності. Розраховується як відношення ідентифікованого коефіцієнту плинності ( $K_{pi}$ ) у певній групі, до загального коефіцієнта плинності ( $K_p$ ) [5]:

$$K_{ip} = \frac{K_{pi}}{K_p} \quad (3)$$

Значення  $K_{ip}$  дає змогу визначити вплив на процес плинності таких факторів, як стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація працівників, а також дає змогу контролювати результативність окремих заходів щодо зниження плинності;

4) коефіцієнт задоволеності ( $K_z$ ) – показує рівень задоволеності працівників підприємством і роботою на ньому (чим більший даний показник, тим менший рівень плинності на підприємстві) [6]:

$$Kз = 1 - \frac{Ч_{звб}}{Чс} ; \quad (4)$$

5) коефіцієнт потенційної плинності кадрів ( $K_{пп}$ ) – дає змогу виявити можливу в майбутньому плинність, зумовлену прихованою незадоволеністю працівників. Розраховується на основі даних, отриманих за допомогою анкетування працівників [6]:

$$K_{пп} = \frac{Ч_{бз}(\text{згідно\_анкети})}{Ч_{опитаних}} \cdot 100\% \quad (5)$$

Рівень потенційної плинності необхідно порівнювати з реальним і досліджувати за групами працівників, що звільнилися, і причинами звільнення. Якщо, наприклад, прихована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

В останні сім років на різних підприємствах України виникла проблема високої плинності

кадрів (значно вищої за природний рівень) – 24,7–26,5% (рис. 1).

Зазвичай високий показник плинності персоналу не може виникнути безпричинно. Його рівень залежить від багатьох факторів: виду економічної діяльності, територіального розміщення підприємства, а також кадрової політики щодо залучення й утримання персоналу.

На основі аналізу руху звільнення працівників за видами економічної діяльності складено рейтинг підприємств за плинністю кадрів (табл. 2). Як бачимо, у трійку лідерів 2013 р. увійшли підприємства таких видів економічної діяльності, як торгівля, ремонт автотранспортних засобів, діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування, тимчасове розміщування й організація харчування. При цьому найменша плинність (до 20%) була зафіксована у сфері охорони

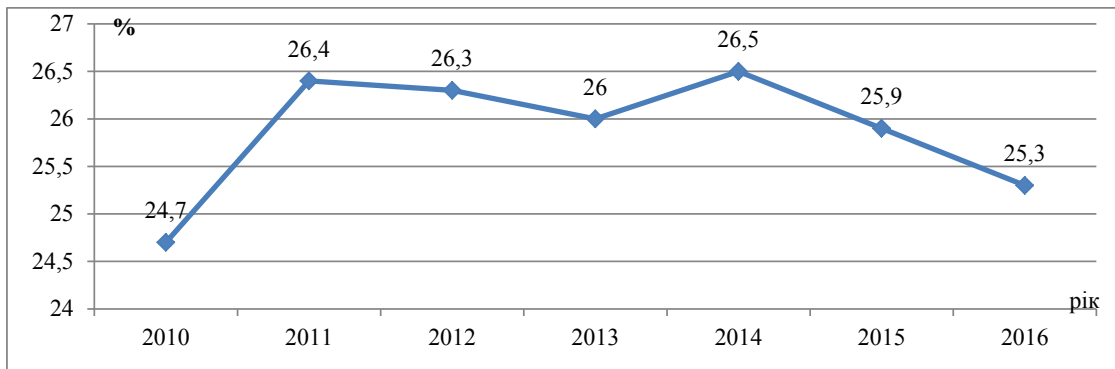


Рис. 1. Динаміка звільнення працівників з причин плинності кадрів [7]

Таблиця 2

Групування видів економічної діяльності за рівнем плинності кадрів [7]

Групи за рівнем плинності	Види економічної діяльності	
	2013 р.	2016 р.
1 група (менше 20,0%)	Транспорт, складське госп-во, поштова діяльність; державне управління й оборона; охорона здоров'я; освіта; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	Державне управління й оборона; охорона здоров'я; освіта; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок
2 група (20–50%)	Промисловість; будівництво; Інформація та телекомунікації; операції з нерухомим майном; фінансова та страхова діяльність; професійна, наукова та технічна діяльність; діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	Сільське, лісове та рибне господарство; промисловість; будівництво; транспорт, складське госп-во, поштова діяльність інформація та телекомунікації; операції з нерухомим майном, фінансова та страхова діяльність; професійна, наукова та технічна діяльність
3 група (більше 50%)	Сільське, лісове та рибне господарство; оптова та роздрібна торгівля; тимчасове розміщування й організація харчування	Оптова та роздрібна торгівля; тимчасове розміщування й організація харчування; діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування

здоров'я, освіті, державному управлінні та транспорті, складському господарстві і поштової діяльності. Впродовж трьох наступних років ситуація з плинністю кадрів за видами економічної діяльності майже не змінилася.

У регіональному розрізі тенденція плинності персоналу за 2013–2016 рр. суттєво не змінилася. Якщо розділити області України за рівнем плинності кадрів на три групи, то в 2013 р. до групи з найменшою плинністю (до 20%) належало дві області, а в 2016 р. – три, але зовсім інших (рис. 2). При цьому в Рівненській, Донецькій та Чернігівській областях за три роки ситуація з плинністю кадрів дещо поліпшилася, що дало їм змогу переміститися у рейтингу на кращі позиції.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом і впливає на зниження кадрової безпеки підприємства.

Всю діяльність з управління плинністю персоналу можна представити у вигляді послідовних етапів [8]:

- 1) визначення рівня плинності на підприємстві;
- 2) розрахунок додаткових економічних витрат підприємства, спричинених плинністю кадрів;

3) виявлення причин плинності кадрів;

4) формування системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу вивільнення робочої сили;

5) визначення економічного ефекту від упровадження розроблених заходів щодо зниження рівня плинності кадрів.

Для визначення сукупних економічних утрат підприємства, зумовлених плинністю персоналу, необхідно врахувати:

- 1) втрати підприємства пов'язанні з простоям робочих місць, зниженням продуктивності праці та, відповідно, обсягів виробництва;
- 2) витрати підприємства у зв'язку з пошуком, відбором, адаптацією персоналу, навчанням прийнятих працівників (табл. 3).

Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади залежать від способів пошуку, які використовує підприємство.

Критерієм ефективності кожного зі способів (або сукупності способів) пошуку і відбору персоналу варто використовувати показник результативності пошуку (R) як функції часу пошуку (T), вартості пошуку (S) і професійних якостей відібраного працівника (Q) [9]:

$$R = f(T; S; Q) \quad (6)$$

2013 р.			2016 р.		
1 група (менше 20%)	Івано-Франківська	16,6	1 група (менше 20%)	Донецька	17,8
	Львівська	19,7		Рівненська	18,1
2 група (20-25%)	Закарпатська	20,2	2 група (20-25%)	Івано-Франківська	20,4
	Волинська	20,6		Луганська	20,9
	Рівненська	20,7		Сумська	21,3
	Сумська	21,0		Львівська	21,8
	Запорізька	22,5		Чернігівська	22,2
	Тернопільська	22,7		Волинська	22,5
	Луганська	23,3		Тернопільська	22,6
	Харківська	24,2		Запорізька	23,4
	Чернівецька	24,4		Чернівецька	23,8
	Донецька	24,8		Хмельницька	24,0
	Хмельницька	24,8		Харківська	24,2
	3 група (більше 25%)	Чернігівська		25,2	3 група (більше 25%)
Полтавська		25,5	Закарпатська	25,1	
Дніпропетровська		25,6	Полтавська	25,6	
Житомирська		25,6	Дніпропетровська	25,8	
Кіровоградська		25,6	Миколаївська	25,9	
Вінницька		26,8	Кіровоградська	26,7	
Миколаївська		27,0	Черкаська	27,5	
Черкаська		28,7	Вінницька	28,2	
Одеська		29,3	Херсонська	28,3	
Київська		30,1	Київська	29,2	
Херсонська	31,2	Одеська	29,2		

Рис. 2. Групування областей України за рівнем плинності кадрів [7]

Таблиця 3

## Економічні втрати, зумовлені плинністю персоналу

Складові витрат/втрат	Формула розрахунку	Умовні позначення
Втрати викликані перервами в роботі з причин плинності	$B_{\text{ПР}} = B_c \cdot T_n \cdot Чз_n$	$B_{\text{ПР}}$ – втрати, викликані перервами в роботі; $B_c$ – середньоденний виробіток на одного працівника; $T_n$ – середня тривалість перерви в роботі, зумовленої звільненням з причин плинності; $Чз_n$ – чисельність звільнених працівників із причин плинності
Втрати, зумовлені зниженням ПП працівника перед звільненням, тобто вартість недоотриманої продукції	$B \downarrow_{\text{ППЗ}} = Чз_n \cdot B_c \cdot K \downarrow_{\text{ППЗ}} \cdot Д$	$B \downarrow_{\text{ППЗ}}$ – втрати, викликані зниженням ПП працівника перед звільненням; $B_c$ – середньоденний виробіток на одного працівника; $K \downarrow_{\text{ППЗ}}$ – коефіцієнт зниження ПП перед звільненням; $Д$ – число днів перед звільненням, протягом яких спостерігається падіння ПП
Витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади	$B_{\text{ПІВ}} = \sum_{i=1}^n (B_{\text{П}} + B_{\text{В}}) \cdot Чп$	$B_{\text{ПІВ}}$ – витрати на пошук та відбір потенційних кандидатів на вакантні посади; $B_{\text{П}}$ – витрати на пошук працівників; $B_{\text{В}}$ – витрати на відбір необхідних працівників; $Чп$ – чисельність прийнятих працівників; $n$ – кількість вакансій, що виникли з причин плинності
Витрати на навчання і перенавчання нових працівників	$B_{\text{Н}} = \sum_{i=1}^n B_{\text{Ні}} \cdot Чп$	$B_{\text{Н}}$ – витрати на навчання і перенавчання прийнятих працівників; $B_{\text{Ні}}$ – витрати на навчання і перенавчання одного працівника; $Чп$ – чисельність прийнятих працівників; $n$ – кількість вакансій, що виникли з причин плинності
Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих працівників	$B \downarrow_{\text{ППП}} = Чп \cdot B_{\text{с а}} \cdot K \downarrow_{\text{ПП а}} \cdot Дм$	$B \downarrow_{\text{ППП}}$ – втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих працівників; $B_{\text{с а}}$ – середньоденний виробіток в період адаптації; $K \downarrow_{\text{ПП а}}$ – щомісячний коефіцієнт зниження продуктивності праці в період адаптації; $Дм$ – кількість днів у відповідному місяці
<b>Загальна величина витрат та втрат, зумовлених плинністю кадрів</b>	$B = B_{\text{ПР}} + B \downarrow_{\text{ППЗ}} + B_{\text{ПІВ}} + B_{\text{Н}} + B \downarrow_{\text{ППП}}$	

Під результативністю розуміється ступінь успішності пошуку і відбору необхідного (відповідно до визначених критеріїв) працівника впродовж часового періоду, що не перевищує встановленого, і за витрат, не більших за встановлені. Значення результативності змінюється в межах від 0 до 1.

Результативним способом є той, застосування якого буде забезпечувати значення  $R > 0,8-0,9$ . Тобто з кожних 10 відібраних працівників залишаться працювати вісім-дев'ять після шести-дев'яти місяців зі дня найму за умови, що результати їх роботи задовольнятимуть керівництво. Саме після закінчення даного періоду прийнятий працівник повністю адаптується до середовища компанії, а роботодавець остаточно формує свою думку про його професійну придатність і перспективність [9].

Варто відзначити, що під параметром  $Q$  розуміється ступінь відповідності професійних якостей працівника, що підбирається, та професійних якостей, необхідних для ефективного виконання трудових обов'язків на вакантній посаді. Значення  $Q$  змінюється в межах від 0% до 100%.

Найпоширеніші способи пошуку і відбору працівників та часові затрати, необхідні на їх реалізацію, наведено в табл. 4.

Не менш важливим для дослідження передумов плинності є вивчення її причин, що є необхідним для розроблення конкретних заходів зі зниження плинності.

Під причинами плинності розуміють найбільш поширені підстави звільнень працівників. Загалом причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати за двома аспектами.

## Способи та часові затрати пошуку і підбору працівників [9]

№ п/п	Спосіб пошуку і підбору персоналу	Усереднені часові затрати на пошук і підбір
1	2	3
1.	Пошук через засоби масової інформації	Вихід оголошення про пошук персоналу в друкованих ЗМІ через 5-7 днів, а в електронних ЗМІ – в день подачі оголошення. Збір і обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів
2.	Пошук через друзів і знайомих	Опитування друзів, знайомих і колег – 3-5 днів
3.	Пошук серед випускників ВНЗ	Доведення інформації до відповідальних співробітників відповідних вишів – 5-7 днів. Збір і обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів
4.	Пошук усередині власної компанії	Аналіз можливих кандидатів із числа штатних співробітників компанії – 2-3 дні
1	2	3
5.	Пошук через державні центри зайнятості	Доведення інформації до відповідальних співробітників відповідних центрів зайнятості – 5-7 днів. Збір та обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів
6.	Пошук через кадрові агентства, що надають послуги для роботодавців безкоштовно	Доведення інформації до відповідних кадрових агентств – 2-3 дні. Збір і обробка резюме кандидатів, що надійшли, – 5-7 днів.
7.	Прямий пошук (рекрутинг), у тому числі прямий пошук за посередництвом рекрутингових компаній	Доведення інформації до рекрутингового агентства – 1 день. Пошук і підбір потенційних кандидатів силами рекрутингової компанії – 5-14 днів

Перший аспект ґрунтується на формальному критерії, що виділяє законодавчі підстави звільнень відповідно до КЗпП України. У цьому разі перелік причин буде загальним, оскільки відповідні норми Кодексу не передбачають принципово інших підстав для розірвання трудових стосунків. Кадрова статистика підприємства з питань звільнень переважно складається з таких причин: за власним бажанням, тимчасові працівники, прогул без поважних причин, по догляду за дитиною, за появу на роботі в нетверезому стані, скорочення штатів, смерть, вихід на пенсію, деякі інші. Відсутність або поява прецедентів звільнень за тією чи іншою причиною веде відповідно до звуження або розширення цього переліку, тому одним із напрямів дослідження може бути аналіз статистики з праці підприємства. Очевидною можливістю цього аналізу є його зіставність – з аналогічними даними інших підприємств, галузі у цілому [10].

Другий аспект пов'язаний із визначенням мотиваційної структури плинності персоналу. Вона ґрунтується на реальних причинах, які спонукають працівника залишити підприємство. У цьому разі статистика кадрової служби лише частково допоможе з'ясувати мотив звільнення працівника, адже причина «за власним бажанням» може бути зумов-

лена такими мотивами, як: незадоволення рівнем оплати праці, затримка виплати заробітної плати, важкі й небезпечні умови праці, неприйнятний режим роботи, незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі, причини особистого характеру тощо. Для виявлення причин плинності в рамках даного підходу необхідно провести соціологічне дослідження, зокрема шляхом анкетування працівників підприємства [10].

Наступний етап побудови цілісної системи управління плинністю кадрів передбачає визначення системи заходів, спрямованих на нормалізацію процесу руху персоналу підприємства. Успішні управлінські практики щодо запобігання плинності персоналу залежно від причин, що її зумовлюють, представлено в табл. 5.

Окрім того, варто пам'ятати, що під час розроблення програми усунення надмірної плинності необхідно провести порівняльний аналіз витрат на проведення заходів і втрат через зайвий рівень плинності. Керівництву підприємства у цьому разі слід зробити так само, як і з фінансуванням кожної іншої бізнес-ідеї – якщо витрати на вирішення проблеми плинності перевищать економічний ефект від її зниження, можливий пошук інших, більш «дешевих» та доцільних варіантів удосконалення роботи з персоналом [11].

Таблиця 5

## Причини плінності кадрів на підприємствах та управлінські практики щодо їх запобігання [4]

Причини плінності кадрів	Заходи запобігання плінності кадрів
Неконструктивний стиль управління	Тренінги для керівників; внесення коректив у стиль управління; заміна топ-менеджерів
Непрофесійний підбір персоналу на вакантні позиції	Удосконалення кадрової служби, зокрема заміна відповідальної особи за підбір персоналу; запровадження прогресивних та успішних методів оцінювання персоналу; модифікація системи підбору персоналу
Недосконала система оцінки персоналу	Моніторинг задоволеності працею та її оцінювання; вдосконалення системи оцінювання персоналу (у т. ч. оцінювання індивідуального внеску в загальний результат); пошук шляхів «збагачення» тривалих функцій працівника і нових можливостей для професійного зростання
Відсутність можливостей для кар'єрного зростання	Розроблення спеціальних програм мотивації, поліпшення стимулювання праці для утримання цінних працівників без забезпечення їх кар'єрного зростання. Потребує індивідуального підходу до кожного працівника
Незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі; керівництво «недружньо» ставиться до співробітників	Тренінги (у т. ч. із залученням психолога); розвиток програм мотивації праці, що мають бути спрямованими на відкриття демонстрацію зацікавленості у працівниках, підкреслення їх значущості для організації; ротації персоналу
Важкі умови праці або їх погіршення	Заходи, спрямовані на поліпшення умов праці; пошук і запровадження ефективних механізмів стимулювання праці у важких умовах; уведення пакета пільг
Порушення трудової дисципліни, недоросовісна поведінка на робочому місці (у т. ч. крадіжки)	Інформування працівників про неприпустимість подібної поведінки; запровадження системи візуального та/або автоматизованого контролю, перевірок без попереднього повідомлення та інформування про таку систему всіх працівників
Низька заробітна плата та незрозумілість установлення винагороди	Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці; пошук резервів для підвищення заробітної плати; забезпечення прозорості виплат
Відсутність економічної стабільності в роботі підприємства	Розроблення заходів оперативного вирішення проблем, пов'язаних з економічною нестабільністю; інформування працівників про план стабілізації стану підприємства на ринку з проханням підтримки у його реалізації; пошук резервів для забезпечення стабільних та своєчасних виплат заробітних плат; розроблення та впровадження системи мотивації і стимулювання праці у кризових ситуаціях
Погіршення іміджу та ділової репутації підприємства	Швидке з'ясування істинних причин негараздів; інформування працівників про ситуацію, що склалася, з проханням висловлювати ідеї та пропозиції щодо зміни ситуації на краще; розроблення плану дій щодо мінімізації негативних наслідків і поліпшення іміджу із залученням до його реалізації всіх зацікавлених сторін



**Висновки з цього дослідження.** За даними статистичних досліджень, ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може суттєво знизити прямі та не допустити непрямі збитки підприємства, пов'язані з персоналом. Цілком законною є активізація роботи з підвищення кадрової безпеки, у тому числі й за рахунок управління плинністю кадрів, що почина-

ється на етапі підбору працівників і триває безперервно на всіх стадіях управління персоналом.

Результати цього дослідження у подальшому можуть бути використані для вдосконалення методичних підходів до розроблення цілісної системи управління плинністю персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадрова безпека» / Ю.С. Чаплигіна // Управління розвитком. – 2011. – № 4(101). – С. 102–111.
2. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 8. – С. 67–71.
3. Бердникова Л.Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л.Ф. Бердникова, Г.М. Ситдикова // Молодой ученый. – 2016. – № 9.2. – С. 8–10.
4. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі / Г.Т. П'ятницька // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2016. – № 4. – С. 114–128.
5. Никифорова В.Г. Управління персоналом : [навч. посіб.] / В.Г. Никифорова ; 2-е вид., виправ. та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом : [підручник] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
7. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров / А.В. Скавитин // Кадры, персонал. – 2011. – № 6. – С. 54–61.
9. Как выбрать способ поиска и подбора персонала // PromotionStaff [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection\\_of\\_experts/](http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection_of_experts/).
10. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом / Н.А. Єлисеєва // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудові відносини: теорія і практика». – К. : КНЕУ, 2010. – С. 101–105.
11. Вагонова О.Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання / О.Г. Вагонова, К.І. Одінцова, В.С. Досужий // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 2. – С. 126–133.