

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
Д.е.н., проф. В. Г. Никифоренко
«___» 20 _ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці
на тему:
«Чинники зниження плинності персоналу організації»
(на прикладі виробничо-торгівельної фірми «Смажимо каву в Одесі»)

Виконавець:
Студент 4 курсу ЦЗФН
Сидорак Василь Васильович _

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Сорока Олександра Володимирівна _

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття плинності персоналу, її класифікація та наслідки для підприємства.....	6
1.2. Показники плинності персоналу	11
1.3. Причини, фактори і мотиви плинності персоналу.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНІЙ ФІРМІ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ» ..	26
2.1. Характеристика організації.....	26
2.2. Аналіз соціально-економічних показників та плинності персоналу в організації	33
2.3. Встановлення причин плинності персоналу	40
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ У ВИРОБНИЧО-ТОРГІВЕЛЬНІЙ ФІРМІ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ»	47
3.1. Зарубіжний досвід зниження рівня плинності персоналу	47
3.2. Шляхи зниження рівня плинності персоналу в організації.....	51
ВИСНОВКИ	55
Список використаних джерел	58
Додатки	62

ВСТУП

Актуальність проблеми. Успіх організації залежить від успіхів її працівників – людей, які володіють необхідними професійними навичками та особистісними якостями, а також налаштовані на досягнення цілей організації. Беззаперечним є той факт, що персонал є головним ресурсом компанії, оскільки якою б чудовою не була ідея, в життя її втілюють працівники. І лише вдало підібраний персонал, згуртована команда однодумців здатні реалізувати завдання, які стоять перед компанією. Відтік професіоналів, які працюють в організації, дуже часто не просто позначається на розвитку бізнесу, але й тягне його вниз.

Одним із результативних показників ефективності процесу управління персоналом є плинність персоналу. Цей показник характеризує ефективність системи управління людськими ресурсами, є важливим критерієм якості кадрової політики організації, її корпоративної культури та ознакою ринкової репутації.

Значна плинність персоналу супроводжується суттєвими втратами, зокрема, втратою цінних працівників, витратами часу та ресурсів на пошук, підбір, адаптацію персоналу, навчання нових працівників, втратами фонду оплати праці, пов'язаними з рухом персоналу та ін. [1]. Для організації це також зумовлює і такі негативні наслідки, як зниження рівня привабливості організації на ринку праці, зниження довіри з боку потенційних працівників, споживачів продукції.

Поряд із цим плинність персоналу підприємства впливає на рівень стабільності робочих місць та є необхідною умовою підвищення економічної ефективності господарської діяльності організації в цілому. Тому плинність персоналу є однією з важливих проблем для будь-якої компанії.

Очевидно, що будь-який власник чи керівник зацікавлений в тому, щоб співробітники працювали в організації якомога довше. По перше – витрати на пошук нових співробітників скорочуються, по друге – ефективність роботи

зростає. Але реальність така, що люди звільняються навіть з хорошої роботи з гідною зарплатою і соціальними гарантіями.

Багато підручників та наукових праць, в яких розглядається тема «плинності», як правило, стосуються великих підприємств. У малому бізнесі ця тематика досліджена не в достатній мірі. Водночас малий бізнес для української економіки, яка знаходиться на етапі становлення ринкових господарських форм, – ключовий елемент для гармонійного розвитку держави на даному історичному етапі. Враховуючи це, тема «плинності персоналу, чинників її зниження» у малому бізнесі є більш, ніж актуальною. Як правило, власники чи керівники малих підприємств концентрують на собі значну кількість функцій (адміністративних, виробничих, маркетингових, управлінських) і не завжди володіють необхідними компетенціями для вирішення проблем, пов'язаних з плинністю.

Мета дослідження: вивчення теоретичного матеріалу плинності персоналу та формування практичних рекомендації щодо її зниження.

Завдання:

- 1) Розглянути теорію плинності персоналу, її наслідки, показники та причини.
- 2) Дослідити та проаналізувати плинність персоналу в організації.
- 3) Встановити причини плинності в організації.
- 4) Ознайомитись із зарубіжним досвідом щодо зниження плинності.
- 5) На основі опрацьованого теоретичного матеріалу, встановлених причин плинності в організації та зарубіжного досвіду запропонувати шляхи щодо зниження персоналу в організації.

Об'єкт дослідження: персонал виробничо-торгівельної фірми «Смажимо каву в Одесі».

Предмет: плинність персоналу в організації.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, спостереження, метод математичної статистики, анкетування.

Теоретико-методологічна база: навчальні посібники, наукові статті, результати наукових досліджень, матеріали наукових конференцій, публіцистичні статті в профільних журналах і на HR-сайтах та інші джерела.

Структура роботи наступна: вступ, три частини (розділи), висновки, список використаної літератури, додатки.

У першій частині розглянуті теоретичні аспекти «плинності персоналу»: її сутність, показники та наслідки для підприємства. Значна увага приділена причинам, факторам та мотивам плинності.

У другій частині проведений аналіз плинності персоналу у виробничо-торгівельній фірмі «Смажимо каву в Одесі», встановлені її причини.

У третій частині розглянуті низка зарубіжних досвідів боротьби з плинністю та розроблені рекомендації щодо зниження плинності персоналу в організації.

ВИСНОВКИ

Плинність персоналу є однією з основних проблем для підприємств. Високий рівень плинності, незаплановане звільнення робітників негативно впливає на організацію та, як показує практика, призводить до фінансових втрат.

Проблема плинності вирішується шляхом комплексного та системного підходу. Щоб ефективно і вчасно реагувати на кадрову плинність, потрібно застосовувати низку відповідних заходів.

Метою даної роботи було вивчення теоретичного матеріалу плинності персоналу та формування практичних рекомендації щодо її зниження в мережі кав'ярень «Смажимо каву в Одесі».

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- 1) розглянути теорію плинності персоналу, її наслідки, показники та причини;
- 2) дослідити та проаналізувати плинність персоналу в організації;
- 3) встановити причини плинності в організації;
- 4) ознайомитись із зарубіжним досвідом щодо зниження плинності;
- 5) на основі опрацьованого теоретичного матеріалу, встановлених причин плинності в організації та зарубіжного досвіду запропонувати шляхи щодо зниження плинності персоналу в організації.

У першій частині роботи були розглянуті теоретичні аспекти «плинності персоналу»: її сутність, показники та наслідки для підприємства. Значна увага була приділена причинам, факторам та мотивам плинності.

Особливий акцент був зроблений на прихованій (психологічній) плинності, оскільки багатьма роботодавцями вона не сприймається всерйоз, але може завдати значної шкоди продуктивності праці підприємству.

Серед негативних наслідків виділено: зменшення продуктивності, загальний моральний настрій співробітників та репутація організації.

У другій частині був проведений аналіз плинності персоналу в організації, виявлені її причини.

В процесі дослідження був встановлений рівень плинності в організації. У 2018 році він склала 33,3 %, що перевищило плинність попереднього року на 10,2%. Отриманий результат свідчить про негативну тенденцію. Для малої компанії, яка прагне розвиватись та завойовувати ринок, така ситуація однозначно вимагає реагування у вигляді розроблення та впровадження заходів щодо зниження плинності.

Також для визначення ступеня інтенсивності руху персоналу організації були розраховані коефіцієнти обороту по прийому, по звільненню, коефіцієнт загального обороту.

Для виявлення причин плинності були розроблені 2 анкети для працівників, які працюють та звільнились. Перша анкета мала меті виявити фактори, які спонукали людей до звільнення, друга – оцінити задоволеність працівників роботою.

За результатами анкетування було встановлено, що протягом 2 років основними причинами звільнень були: нове місце роботи з більш вигідними умовами (2 чол.); нерозуміння умов праці та вимог (2 чол.); незадоволеність заробітною платою (1 чол.); зміна місця проживання (1 чол.); відсутність взаємодопомоги і взаєморозуміння в колективі (1 чол.).

Після проведення другого анкетування було встановлено, що серед працівників є незадоволення системою заохочення – 3 чол., рівнем оплати праці – 2 чол., графіком роботи – 2 чол., інформуванням колективу – 1 чол. Діюча система стимулювання не влаштовує 7% опитаних, ще 36% висловились за те, що вона потребує удосконалення. В той же час головними аспектами роботи працівники відмічали наступні: високий рівень заробітної плати – 6 чол.; сприятливі умови праці – 5 чол.; можливість проявити ініціативу і підприємливість – 2 чол.; самореалізація – 1 чол.

У третьому розділі було розглянуто низку прикладів щодо зниження плинності в країнах з високорозвиненою ринковою економікою. Зокрема було з'ясовано, що у вирішенні проблем плинності значна увага концентрується на психології та внутрішній мотивації працівника, можливості професійного зростання, наданні соціального пакету, організації дозвілля співробітників.

Враховуючи встановлені причини плинності серед працівників, які звільнились, інформацію, отриману в ході опитування персоналу про задоволеність умовами роботи та зарубіжний досвід, було запропоновано низку рекомендацій щодо зниження рівня плинності.

Запропоновані рекомендації містять опис проблем та заходів для їх вирішення:

- 1) для вдосконалення процесу підбору персоналу та його адаптації – формування чітких критеріїв відбору та розробка програми адаптації;
- 2) для встановлення конкурентоспроможної заробітної плати – відстеження тенденцій ринку та проведення зрізу за рівнем заробітних плат, своєчасний їх перегляд;
- 3) для ефективної системи стимулювання – запровадження нематеріальних стимулів: введення нових посад, організація проф. навчання для працівників;
- 4) для зміцнення внутрішньокolleктивних зв'язків – проведення професійних змагань, корпоративних навчань, відзначення святкових дат та ін..
- 5) для виявлення потреб персоналу – проведення анкетувань, співбесід з метою встановлення рівня задоволеністю працею.

Запровадження рекомендованих заходів сприятиме зниженню плинності та формуванню міцного, мотивованого колективу, здатного досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. Коцалап С. О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап, В. Ю. Уласевич // Журнал «Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит.» – 2013. – № 8. – С. 67.
2. Показатели движения рабочей силы. Показатели текучести: абсолютный размер текучести и коэффициент текучести. [Электронный ресурс: Економстат] / Режим доступа: <https://ekonomstat.ru/polnye-otvety-na-voprosy-k-ekzamenu-statistika/109-pokazateli-dvizheniya-rabochej-sily-pokazateli-tekuchesti.html>
3. Бала Р.Д., Бала О.І., Тарнавський М.І., Наконечна В.І. Роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів на підприємствах в умовах зростаючої міжнародної трудової міграції молоді. // «Молодий вчений». НУ«Львівська політехніка». № 2 (54) лютий, 2018 р. – С. 67
4. Лукашевич Н.П. Соціологія праці: Підручник. – К.: Либідь, 2004. – Розділ: Плинність, стабільність та стійкість персоналу.
5. А. Р. Кадырова. Текучесть кадров: обзор проблемы. Ч. 1. Модели текучести высшего руководства, Пробл. управл., 2015 / Режим доступа: <http://www.mathnet.ru/links/259e94da101bb76f1a84b8f4664490ed/pu903.pdf>
6. Причины текучести кадров. [Электронный ресурс: Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами] / Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov>
7. Управление персоналом. Словарь-справочник. [Электронный ресурс: Psyfactor] / Режим доступа: <https://psyfactor.org/personal0.htm>
8. Никулин А. А., Семенова В. В. Текучесть кадров и ее минимизации // Международный научно-исследовательский журнал. №1 (32), ч. 2. –

- Екатеринбург, 2015. / Режим доступа: <https://research-journal.org/wp-content/uploads/2015/02/1-2-32.pdf#page=88>
9. Виды, причины и последствия текучести кадров на предприятии. [Электронный ресурс: Студопедия] / Режим доступа: https://studopedia.su/4_19727_vidi-prichini-i-posledstviya-tekuchesti-kadrov-na-predpriyatii.html
 10. Петюх В. М. Рынок праці. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1999. — Розділ 5.2. Управління процесом руху і стабілізації персоналу.
 11. Волчков Н. Текучка кадров: что теряет компания вместе с уходом специалистов? [Электронный ресурс: E-executive] / Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1809629-tekuchka-kadrov-chto-teryaet-kompaniya-vmeste-s-uhodom-spetsialistov>
 12. Татьяна Самородских. Как рассчитать коэффициент текучести кадров. [Электронный ресурс: Кадровый портал «Клуб ТК»] / Режим доступа: <https://clubtk.ru/kak-rasschitat-koeffitsient-tekuchesti-kadrov>
 13. Никифорова В. Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. — Одеса: Атлант, 2013. — 122 с.
 14. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник для бакалавров / И. В. Кохова [и др.] ; под ред. В. М. Масловой. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — Раздел: Движение персонала.
 15. Наталья Володина. Считаем текучесть персонала. [Электронный ресурс: HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом.] / Режим доступа: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=7714>
 16. Причины текучести кадров. [Электронный ресурс: Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами] / Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/prichiny-tekuchesti-kadrov>

- 17.Хориняк, В. Стабільність персоналу підприємства як результат ефективності забезпечення його розвитку / Володимир Хориняк // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2016. – № 21. – С. 126-136.
- 18.Мезенцева Василиса. Текучесть кадров. Формула и пример расчета. [Электронный ресурс: Бизнес портал CopDoc.ru] / Режим доступа: <https://copdoc.ru/articles/806.html>
- 19.Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. –Тема 11: Регулювання трудової активності персоналу.
- 20.Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 5-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – Ст. 177
- 21.Психология управления персоналом : учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – М. : Издательство Юрайт, 2014.
- 22.Григорьева И. В. Текучесть кадров. [Электронный ресурс: Группа компаний «БАЛАНС»] / Режим доступа: http://www.balans.ru/ru/library/print/8/article_39.html
- 23.Текучесть кадров. [Электронный ресурс: Онлайн издание «Делать дело. Надежный помощник каждого кадровика»] / Режим доступа: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/tekuchest-kadrov.html>
- 24.Яковлева Г.В. Виявлення причин плинності кадрів як один з етапів процесу формування стабільного трудового колективу. // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р. / за заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.Ю. Троян. – Суми : СумДУ, 2011.
- 25.Текучесть кадров. [Электронный ресурс: Онлайн издание «Делать дело. Надежный помощник каждого кадровика»] / Режим доступа: <https://delatdelo.com/organizaciya-biznesa/tekuchest-kadrov.html>

26. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управление персоналом: Пособие. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – Раздел: Управление производительностью кадров в предприятии.
27. Осадча Ю. В. Анализ взаимосвязки между причинами, факторами и мотивами производительности нанятых работников / Ю. В. Осадча // Вестник Североукраинского национального университета имени Владимира Даля. – 2011. – №16 (170). – С. 74-77.
28. Рэмси Д. Покажите мне деньги! Полное руководство по управлению бизнесом для предпринимателя-лидера» / Дэйв Рэмси; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – С. 178
29. Текучесть кадров: плохо или хорошо? [Электронный ресурс: HR-академия] / Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/tekuchest-kadrov--ploho-ili-horosho.html>
30. Щокін Г.В. Основы кадрового менеджмента. Пособие. - К: МАУП, 2004. – Раздел: Управление производительностью и трудовой мотивацией работников в зарубежных компаниях.
31. Зарубежные способы мотивации персонала. [Электронный ресурс: Worldsellors] / Режим доступа: <https://worldsellors.ru/zarubezhnye-sposoby-motivacii-personala/>
32. Как уменьшить и предотвратить текучку кадров: мероприятия и пути снижения текучести персонала. [Электронный ресурс: CRM-система для бизнеса] / Режим доступа: <https://salesap.ru/blog/meropriyatiya-po-snizheniyu-tekuchesti-kadrov/>
-