

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Управління персоналом і економіки праці»

Допущено до захисту

Завідувачка кафедри

д.е.н., ст. н.с. Познанська І.В. _____

«___» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 051 «Економіка»

за магістерською програмою професійного спрямування «Економіка»

**на тему: «Шляхи зниження плинності кадрів у сучасній організації
(на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»)»**

Виконавець:

здобувачка ФЕУП, 63гр

Шинкевич І.А _____ /підпис/

Науковий керівник: к.е.н., доцент.

Сорока О.В. _____ /підпис/

Одеса

2024

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Сутність та причини плинності кадрів в сучасній організації.....	6
1.2. Причинно-наслідкові зв'язки між факторами та наслідками плинності кадрів.....	11
1.3. Управління персоналом, як гарантія розвитку сучасної організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».....	28
2.1 Характеристика діяльності ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»...	28
2.2. Характеристика кадрового забезпечення та управління персоналом на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».....	32
2.3. Аналіз рівня плинності персоналу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».....	39
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗНИЖЕННЯ РІВНЯ ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».....	48
3.1 Стратегічні заходи щодо утримання персоналу ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»	48
3.2 Моніторинг лояльності співробітників.....	55
3.3 Організація офбордингу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».....	61
Висновки до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах формування фінансово-економічних відносин, які характеризуються посиленням впливу процесів глобалізації на господарську діяльність українських підприємств, посилення ролі соціальної відповідальності менеджменту, регулярного оновлення методів управління, головного значення набувають питання докорінного розвитку персоналу як втілення управлінських ініціатив в практичну роботу підприємства. Методи та інструменти управління персоналом здебільшого зосереджені на вирішенні поточних проблем, тоді як передові концепції управління персоналом декларують необхідність для підприємств зменшити плинність кадрів, а в довгостроковій перспективі вони будуть зосереджені на стійкому розвитку персоналу та збільшенні мобільності персоналу, їх продуктивності і ефективності. Розвиток персоналу є ключем до успіху організації, і однією з його умов є зниження плинності кадрів.

З метою розробки та впровадження ефективних заходів, які можуть сприяти зниженню плинності кадрів, проводиться аналіз плинності кадрів.

Сьогодні мобільність працівників стала надзвичайно важливою в умовах дефіциту професіоналів на динамічному ринку праці. Згідно з останніми опитуваннями, близько двох третин офісних працівників час від часу розглядають можливість переходу на іншу компанію, хоча не всі готові піти на такий крок. Через звільнення спеціалістів та нестабільність кадрів бізнес зазнав чималих фінансових втрат. Тому лояльність до компанії сьогодні стає такою ж важливою вимогою до співробітника, як і професіоналізм. Варто зазначити, що плинність кадрів призводить до погіршення багатьох виробничих показників.

Наукові праці Абесінова О.К., Базалійської Н.П., Вагонової О.Г., Галайди Т.О., Дудукало Г.О. Закаблук Г.О., Кіренкова В.М., Лелі Ю. Г., Мазур Н. О., Нечева Н. В., Осипова А. Ю., Поліщук І. І., Рева О. В., Сафарова Р. В., Тарасевич О. В., Шепута М. М., Якубів Р. Д. стали теоретичною основою для вивчення особливостей сучасних економічних відносин,

тенденцій економічного розвитку та механізмів зниження плинності кадрів в організації.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо зниження плинності кадрів у сучасних організаціях.

Для досягнення цілей роботи були визначені та вирішені такі *завдання*:

- дослідити плинність кадрів та її роль у корпоративних системах управління;
- визначити показники плинності персоналу підприємства;
- розкрити причини плинності кадрів і методи її подолання;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»;
- визначити характеристики системи кадрового забезпечення підприємства та управління персоналом;
- здійснити аналіз плинності персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»;
- надати рекомендації щодо зниження рівня плинності плинності персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА».

Об'єктом дослідження є процес плинності кадрів в організації.

Предмет дослідження – теоретичні основи та прикладні аспекти зниження рівня плинності кадрів в організації.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовувалися наукові методи: абстрактна логіка (теоретичне узагальнення, формування висновків), статистичне економічне групування (відображення змін у розвитку підприємства), таблиці, графіки (візуалізація результатів розрахунків), експертні опитування.

Досліджена інформаційна база включає монографії, дисертації та наукові статті вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених проблемам мобільності персоналу та особливостям управління персоналом, ,

нормативно-правову базу, фінансова звітність ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» наукові та статистичні матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні системи вирішення кадрових питань з питань зниження рівня плинності на досліджуваному підприємстві за рахунок стратегічних підходів до утримання персоналу, оцінки його лояльності та організації офбордингу.

Публікації та апробація результатів дослідження. Наукова фахова публікація:

Сорока О.В, Шинкевич І.А. Основні мотиви плинності кадрів на сучасних українських підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3055> DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-113

Етап 7. Організація прощавального заходу (goodbye party).

Етап 8. Перевірка ситуації з технічною безпекою даних компанії.

Етап 9. Обговорення можливості подальшого ділового спілкування.

Етап 10. Аналіз процесу проведеного офбордингу.

Вважаємо, що запропоновані заходи мають сприяти зниженню рівня плинності на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА». Крім того обґрунтована економічна вигода у розмірі 80000 грн.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження теоретичних основ та надання практичних рекомендацій щодо зниження плинності кадрів у сучасних організаціях дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Плинність кадрів – це багатогранне явище, яке не можна обмежити однією точкою зору. обумовлено різними причинами, тому його слід аналізувати в комплексі: як процес (включає в себе переміщення робочої сили в межах підприємства); як показник (акцент на конкретному показнику, який відображає кількісне значення рівня плинності персоналу в організації); як фактор(сприяє змінам в кадровому складі сучасного підприємства).

2. Наслідками значної плинності кадрів є:

- деінтелектуалізації організації, оскільки втратою досвіду та знань співробітників може страждати якість обслуговування та рівень професіоналізму;

- втрати інвестицій у "людський капітал", оскільки кошти, вкладені у навчання, розвиток та найм персоналу, можуть бути втрачені при виході співробітників з організації;

- перехід досвіду та знань до конкурентів, які можуть скористатися втратою співробітника та розпочати конкурувати з організацією, яка інвестувала у їхній професійний розвиток.

Отже, збереження та управління «людським капіталом» є ключовими аспектами в управлінні організації, і зменшення плинності персоналу може допомогти запобігти цим негативним наслідкам.

3. Процес залучення нових співробітників на підприємство можна умовно поділити на дві основні функціональні частини: пошук кандидатів і оцінка кандидатів.

Найвищим рівнем управління персоналом є управління процесами розвитку та кар'єрного росту співробітників. Процес розвитку персоналу на підприємстві включає в себе визначення можливостей для кар'єрного зростання, встановлення кроків у службовій ієрархії, розробку стратегії управління персоналом та планування кар'єрних шляхів.

4. Процес управління працею персоналу можна поділити на три основні складові: залучення персоналу; задіяння персоналу: управління мотивацією працівників. Ця трискладова модель управління персоналом допомагає організаціям ефективно управляти своїм персоналом від початку найму до управління їхньою продуктивністю та мотивацією протягом всього трудового шляху.

5. Практичний аналіз рівня плинності було здійснено на прикладі ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНИ». ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНИ» працює на українському ринку вже 10 років і спеціалізується на продажу високоякісних сирів різних видів і різного терміну витримки, а також соусів, джемів і вин, які ідеально доповнюють сири. Організаційна структура досліджуваної організації- лінійно- функціональна. Аналіз за 2020- 20222 рр основних економічних показників діяльності підприємства свідчать про прискорені темпи зростання обсягу реалізації продукції на майже на 40%, чистого доходу свідчать про успішну діяльність та функціонування підприємства на ринку.

6

.

С

т

о

с

о

в

н

о

к

а

д

р

.

ідей, фізичного та психічного здоров'я. Також у Компанії найбільшу питому вагу посідає група працівників із вищою освітою.

Аналіз мобільності персоналу на ТОВ « СІРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна» показав, що середньооблікова чисельність працівників організації зменшилася. Так у 2022 році порівняно з 2021 роком кількість зменшиться на 15 осіб. Кількість найнятих працівників у 2022 році становитиме 99 осіб, що на 15 менше ніж у 2021 році та на 33 менше ніж у 2020 році. Найбільше звільнили у 2020 році, причому у 2022 році звільнили на 15 осіб більше, ніж у 2021 році. Основною причиною звільнення з роботи є власні бажання працівника. Протягом аналізованого періоду спостерігається, що фактичне значення плинності кадрів є високим. У 2022 році плинність становила 33%.

Нами були виявлені також причини звільнення працівників. Основною причиною звільнення працівників здебільшого є низька заробітна плата. «Переїзд» є причиною прихованою незадоволеності соціальними аспектами мотивації трудової діяльності. Взаємовідносини в команді на підприємстві з бюрократичними принципами організаційної культури допускаються методом формування планів компанії та правилами поведінки співробітників компанії. Вирішення цих проблем допоможе стабілізувати команду.

Результати нашого дослідження, проведеного за участю співробітників відділу кадрів ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА», показали, що для зниження потенційної плинності кадрів необхідно впроваджувати системи утримання персоналу та моніторити лояльність персоналу.

8. Нами були обгрунтовані рекомендації щодо зниження рівня плинності на ТОВ 2»СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»:

- стратегічні заходи щодо утримання персоналу ТОВ «СІРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА» мають передбачати: здійснення підбору персоналу з урахуванням коефіцієнту утримання; врахування відгуків співробітників та прийняття відповідних заходів; підвищення залученості співробітників; роботу з організаційною культурою; заохочення професійного та особистісного розвитку персоналу.

- здійснювати моніторинг лояльності співробітників за методикою «Чистої лояльності працівників». Методика орієнтована оцінку індексу чистої лояльності — employee Net Promoter Score (eNPS) та відбиває поточну задоволеність працівників роботою для підприємства, а головне їхню готовність до перспективного співробітництва (довготривалого працевлаштування). Вона визначає ймовірність того, що людина порекомендує компанію як місце роботи, і допомагає HR-у зрозуміти, що подобається або не подобається співробітникам у компанії в поточному часі. Метод заснований на широко застосовуваній у сфері HR метрики Net Promoter Score. Нами сформульовані рекомендації щодо покращення eNPS. Загалом це можна описати одним реченням – витратити достатньо часу та ресурсів, щоб ретельно проаналізувати відгуки співробітників, щоб дізнатися, що потрібно вирішити та як швидко: своєчасність опитування; відкритість; план змін; відфільтрування даних.

- організація офбордингу на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна»
Ми запропонували наступний алгоритм організації процедури офбордингу для ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА»: Етап 1. Проведення Exit Interview; Етап 2. Обробка результатів зустрічі ; Етап 3. Початок офбордингу та супровід співробітника; Етап 4. Обговорення конкретних строків звільнення та останнього робочого дня; Етап 5. Донесення до колективу рішення співробітника; Етап 6. Підготовка опису вакансії та запуск процесу підбору. Етап 7. Організація прощавального заходу (goodbye party). Етап 8. Перевірка ситуації з технічною безпекою даних компанії. Етап 9. Обговорення можливості подальшого ділового спілкування. Етап 10. Аналіз процесу проведеного офбордингу.

Вважаємо, що запропоновані заходи мають сприяти зниженню рівня плинності на ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО УКРАЇНА». Крім того обґрунтована економічна вигода у розмірі 80000 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Полтава: РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Донецьк: Національний гірничий університет, 2017. 381 с.
3. Андрійчук В.Г. Менеджмент: прийняття рішень і ризик : навч. посіб. Київ, 2018. 313 с.
4. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 479 с.
6. Мошека Г.Є. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. Київ: Ліра-К. 2017. 527 с.
7. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2017. 219 с.
8. Верезомська І. Г. Менеджмент : практикум. Київ: Ліра-К, 2018. 66 с.
9. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
10. Стец В.А., Стец І.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль: Лілея. 2018. 180 с.
11. Анісімова Л.А. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : ЦУЛ. 2018. 237 с.
12. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навч.посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 560 с.
13. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
14. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
15. Миколайчук І. П., Куценко А. С. Рекрутмент в системі управління персоналом підприємства. Регіональна економіка та управління. 2017. № 5. С. 58–61.

16. Мошека Г.Є. Менеджмент: питання та відповіді. навч. посіб. Харків: Діса плюс, 2016. 940 с.
17. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. Київ: Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
18. Євтушенко Г.І. Формування колективу організації. Серія Економічні науки. 2019. № 36. С. 87-93.
19. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2019. № 9. С. 71–84.
20. Кравчук О. І., Варіс І.О. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid-19. Економіка і суспільство. 2021. № 26. С. 93–101
21. Офіційний сайт компанії ТОВ «СИРНЕ КОРОЛІВСТВО Україна». URL: <https://cheesekingdom.com.ua/> (дата звернення 1.10.2023).
22. Офіційний сайт Peopleforce (2021). Що таке eNPS опитування: чи готові співробітники порекомендувати вашу компанію і навіщо це потрібно? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/shho-take-enpsopituvannya> (дата звернення 10.11. 2023 р.).
23. Леонова Е. (2019). Методология eNPS: гайд по работе. URL: <https://hurma.work/ru/blog/metodologiyaenps-gajd-po-rabote/> (дата звернення 11. 11.2023 р.).
- 24 . Зімовін О. І. (2019). Мотиваційні предиктори лояльності персоналу, *Теорія і практика сучасної психології*, № 1, Т. 2.
25. Щирін Ю. (2017). eNPS: Ваш персонал зі щирою лояльністю. URL: <https://aimarketing.info/uk/blog/business-analytics/enps-your-staff-with-true-loyalty> (дата звернення 11.11.2023 р.).
26. Пучкова С. І. (2018). Управління лояльністю персоналу підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/209.pdf> (дата звернення 11.11.2023 р.).

27. Офіційний сайт EffeTex (2020). Як підвищити лояльність співробітників, не вкладаючи значних коштів? Досвід міжнародних компаній. URL: <https://effetex.com/uk/2020/12/16/yak-pidvyshhyty-loyalnistspivrobitnykiv-ne-vkladayuchy-znachnyh-koshtiv-dosvid-mizhnarodnyh-kompanij/> (дата звернення 12.11 2023 р.).

28. Офіційний сайт Kraina.One (2021). Що таке лояльність персоналу – фактори, види, рівні, як оцінити і підвищити, корисна література. URL: <https://kraina.one/social/shcho-take-loyalnist-personalu-faktori-vidi-rivniyak-otsiniti-i-pidvishchiti-korisna-literatura.amp.html#faktory-loialnosti-personalu> (дата звернення 12.11 2023 р.)

29. Галайда Т. О. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту [Електронний ресурс] / Т. О. Галайда, Н. Б. Теницька, Н. В. Чорногорська // Modern economics. 2019. № 14. С. 53-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_14_10 (дата звернення 22.10.2023)

30. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: [монографія] / Климчук А. О. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

31. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за. заг. ред. О.І. Драган. Київ: МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

32. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків: Панов А. М., 2019. 192 с

33. Рекун Г. П. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс] / Г. П. Рекун, К. В. Філіна // Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 430-436.

34. Серняк І. І. Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук:

08.00.04 / Серняк Ірина Ігорівна; Приват. ВНЗ "Львів. ун-т бізнесу та права". Львів, 2019. 20 с.

35. Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Сотнікова Ірина Миколаївна; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2020. 21 с.

36. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тарнавський Михайло Іванович ; Нац ун-т "Львів. політехніка". Львів, 2018. 25 с.

37. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

38. Ткач О. А. Аутплейсмент – сучасний спосіб звільнення персоналу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3936> (дата звернення: 10.11.2023).

39. Яровенко О. Л. Використання аутплейсменту для звільнення персоналу підприємства. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті*: 88 Міжнародна наукова конференція молодих учених, аспірантів і студентів, Квітень – Травень 2022 р. Київ : НУХТ. Ч. 3. С. 73. URL: <http://conferencenuft.ho.ua/Books%20of%20abstracts/2022/Part%203.pdf>. (дата звернення 20.11.2023)

40. Betcherman, Gordon; Karina Olivas; Amit Dar. Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries. *Social Protection Discussion Paper Series* 0402, World Bank (January 2004).

41. Camelot K. Strategies for successful organizational downsizing // Human Resource Management. 1994. Vol. 33. URL: www.dis.ru/library/manag/archive/2006/4/4164. (дата звернення 20.11.2023)