

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

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. **Познанська І.В.** _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»**
(назва програми)

на тему: **«Фактори плинності кадрів, та шляхи їх зниження»**
(на прикладі ТОВ «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»)
(назва теми)

Виконавець: студентка ФЕУП, 43 групи

Ткач Юлія Ігорівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П. _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Ткач Юлія Ігорівна

«Фактори плинності кадрів, та шляхи їх зниження»

(на прикладі ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051**

«Економіка». Освітня програма: **Економіка та управління в HR-індустрії.**

Одеський національний економічний університет. Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків.

Об'єктом дослідження є сучасна ситуація плинності кадрів в ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

У роботі розглянуто є теоретичні та прикладні основи системи управління плинністю кадрів. *Проаналізовано* діяльність Товариства, кадровий склад та фактори його плинності. *Нами запропоновано* 1) практичне впровадження змін у кадровій політиці на підприємстві. 2. Розроблено практичні рекомендації зі зниження плинності кадрів на підприємства ТОВ УК « НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».3. Обґрунтували реалізацію наших рекомендацій через можливі економічні та соціальні наслідки для Товариства. 4. Надано рекомендації керівникам структурних підрозділів, щодо зменшення факторів плинності кадрів на підприємстві.

Ключові слова: плинність, персонал, управління плинністю, підприємство, адаптація.

ANNOTATION

Tkach Yuliia Ihorivna

"Factors of staff turnover and ways to reduce it"

(on the example of LLC "OUR HOUSE OF MYKOLAIV")

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"**.

Educational program: **Economics and management in the HR industry.**

Odesa National University of Economics. Odesa, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three sections, and conclusions.

The object of the study is the current situation of personnel turnover in LLC "OUR HOUSE OF MYKOLAIV"

The paper examines the theoretical and applied foundations of the personnel turnover management system. *The Company's activities*, personnel composition and factors of its turnover were analyzed. *It is proposed:* 1. We proposed the practical implementation of changes in personnel policy at the enterprise. 2. Practical recommendations have been developed to reduce staff turnover at the enterprises of LLC OUR HOUSE OF MYKOLAIV. 3. We substantiated the implementation of our recommendations due to the possible economic and social consequences for the Society. 4. Recommendations were given to the heads of structural divisions regarding the reduction of staff turnover factors at the enterprise.

Key words: turnover, staff, turnover management, enterprise, adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
--------------------	---

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛИНОСТІ КАДРІВ

1.1. Визначення поняття «плинність кадрів» їх типи та характеристика.....	7
1.2. Вплив плинності персоналу на ефективність організаційного управління.....	15
1.3. Сучасні фактори, що впливають на плинність персоналу та її зниження.....	17

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УК НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» ТА ПРИЧИН ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика і структура підприємства.....	25
2.2. Аналіз кадрового складу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».....	33
2.3. Дослідження причин плинності кадрів ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».....	41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИНОСТІ КАДРІВ ДЛЯ ТОВ «УК НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

3.1. Заходи щодо зниження плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»	50
3.2. Соціальна та економічна ефективність запропонованих заходів.....	58

ВИСНОВКИ	62
-----------------------	----

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	67
--------------------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом для забезпечення кадрової безпеки підприємства виражається у багатьох аспектах. Рівень плинності кадрів виступає ключовим показником ефективності цього процесу, оскільки відображає, наскільки часто співробітники залишають підприємство. Це може мати серйозні наслідки, такі як втрати цінних працівників, витрати на пошук і навчання нового персоналу, а також негативний вплив на репутацію організації серед працівників та клієнтів.

Також важливо враховувати соціальні аспекти плинності кадрів, такі як зниження привабливості роботодавця на ринку праці та втрата довіри як з боку потенційних працівників, так і з боку клієнтів. Подальше вдосконалення оцінки персоналу та розвиток програм навчання є ключовими елементами для забезпечення конкурентоспроможних кадрів, необхідних для розвитку підприємства. Таким чином, дослідження управління персоналом залишається актуальним, оскільки необхідно постійно вдосконалювати методи оцінки та розвитку персоналу для ефективного управління.

Деякі вчені, які вивчають питання плинності персоналу і фактори, що на неї впливають, включають Джона Р. Холдена, Сару Лі Гоутієр, Річарда М. Стайнфілда та Елізабет Холл. Роботи Холдена зосереджені на управлінні людськими ресурсами та текучості персоналу, в той час як Стайнфілд спеціалізується на соціології роботи та вивчає вплив робочого середовища на текучість. Роботи Холл акцентують увагу на психологічних аспектах, таких як мотивація та задоволення роботою, тоді як Гоутієр досліджує зв'язок між культурою організації та текучістю персоналу. Також серед відчизняних науковців, які займалися вивченням проблеми плинності кадрів є Збрицька Т.П. [12], Познанська І.В., та Сорока О.В.[13]. Це лише кілька імен серед багатьох вчених, які вивчають цю проблематику в різних галузях науки.

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.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій зі зниження плинності кадрів на підприємстві ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ». Для досягнення вказаної мети в даній дипломній роботі були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- дослідити сутність поняття «плинність кадрів» та її значення для роботи підприємства;
- проаналізувати класифікацію плинності за різними ознаками;
- вивчити основні види плинності розглянути види оцінювання персоналу та їх основні етапи;
- вивчити зарубіжний досвід управління плинністю; проаналізувати основні соціально-економічні та фінансові характеристики діяльності підприємства ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»;
- провести аналіз стану та причин плинності персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»;
- провести соціологічне дослідження та визначити основні проблемні аспекти у діючій системі управління персоналом що впливає на плинність кадрів;
- запропонувати заходи щодо зниження плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».

Об'єктом дослідження є система управління плинністю кадрів на підприємстві ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні основи системи управління плинністю кадрів.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених цілей використовувалися різні наукові та методичні прийоми: історико-логічний, економіко-математичні методи, графічно-аналітичний метод. Окрім цього, для збору та аналізу даних використовувалися методи спостереження,

інтерв'ю та анкетування. У роботі також використовувалися різноманітні комп'ютерні програми, такі як Microsoft Office, та Microsoft Word.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України з праці, матеріали державної статистичної звітності, звітність підприємства ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», колективний договір, посадові інструкції підприємства, наукові праці зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Internet, матеріали отримані в процесі дослідницької праці на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів дипломного дослідження полягає в тому, що запропоновані шляхи зниження плинності на підприємстві ТОВ «ДЕНГРУП» доведено до рівня практичних рекомендацій та їх впровадження допоможе сформувати більш системний підхід до управління персоналом, що підвищує мотивацію до продуктивної діяльності та сприяє росту ефективності та прибутковості підприємства в цілому.

Структура та обсяг роботи зазначається, що бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку 30 використаних джерел. Робота має 70 сторінок комп'ютерного тексту текстової частини, а також 19 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛИНОСТІ КАДРІВ

1.1. Визначення поняття «плинність кадрів» їх типи та характеристика

Плинність кадрів - це те, з чим часто стикається будь-яка компанія. Це поняття стосується того, як ваша команда може виміряти загальну кількість працівників, що залишають вашу організацію протягом певного періоду часу, часто більше одного року. Плинність кадрів може стосуватися як компанії в цілому, так і окремих відділів, команд, підрозділів тощо.

Плинність кадрів охоплює всіх співробітників, які залишають вашу організацію, незалежно від того, чи це відбувається через скорочення, звільнення, добровільну відставку тощо. Існує чотири основних типи плинності кадрів, які, в свою чергу, поділяються на дві категорії, рис.1.1.

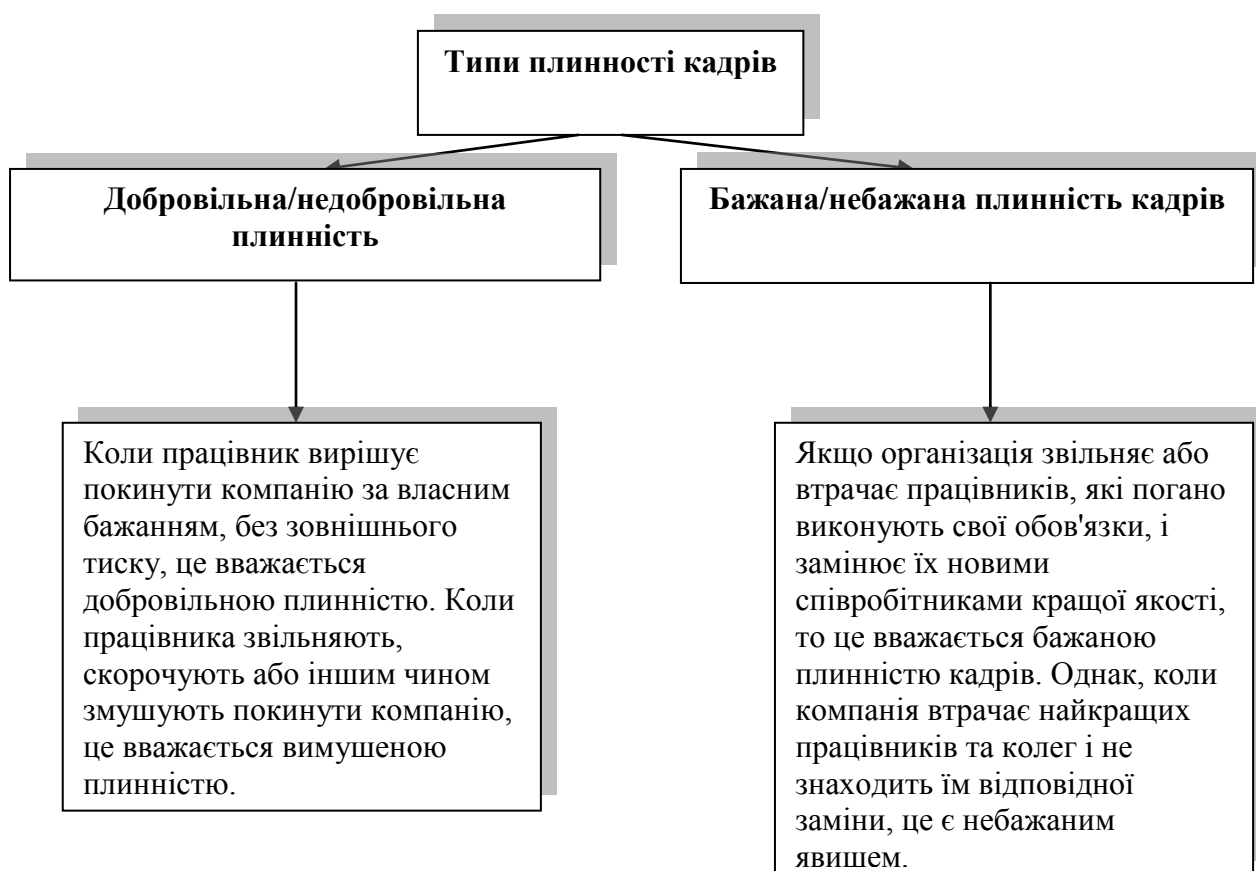


Рис.1.1 Типи плинності кадрів

Джерело: складено автором за [1]

Існує безліч причин, через які співробітники залишають компанію. Вони можуть бути як добровільними, і недобровільними.

Про добровільний обіг ми можемо говорити, коли співробітники залишають компанію з власної ініціативи, наприклад, змінюючи місце роботи.

Примусовий обіг відбувається у тому випадку, коли співробітники залишають компанію не через бажання змінити місце роботи чи сферу діяльності. Така ситуація може виникати через низьку якість праці працівника, невідповідність посади або порушення корпоративних правил [2].

Деякі вчені, які вивчають питання текучості персоналу і фактори, що на неї впливають, включають Джона Р. Холдена, Річарда М. Стайнфілда, Елізабет Холл та Сару Лі Гоутієр. Роботи Холдена зосереджені на управлінні людськими ресурсами та текучості персоналу, в той час як Стайнфілд спеціалізується на соціології роботи та вивчає вплив робочого середовища на текучість. Роботи Холл акцентують увагу на психологічних аспектах, таких як мотивація та задоволення роботою, тоді як Гоутієр досліджує зв'язок між культурою організації та текучістю персоналу. Це лише кілька імен серед багатьох вчених, які вивчають цю проблематику в різних галузях науки.

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.1.1. При цьому якщо перша не підриває кадрову безпеку підприємства, то друга – становить їй пряму загрозу. В основу виділення активної та пасивної плинності покладаються

Таблиця 1.1

Види плинності кадрів та їх характеристика

Види плинності	Характеристика
За відповідністю інтересам підприємства	
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
За суб'єктом та мотивацією звільнення	
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.
За масштаби звільнення	
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
За подальшим працевлаштуванням звільнених працівників	
Внутрішньо-організаційна	Працівник міняє місце роботи всередині організації
Зовнішня	Працівник звільняється з конкретної організації і шукає нову роботу за її межами
За фактом фізичного та психологічного перебування працівників на підприємстві	
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)

Джерело: складено автором за [1]

мотиваційні чинники та суб'єкт, який ініціює звільнення. Зазвичай пасивна плинність, за якою ініціатором звільнення працівника є роботодавець, не призводить 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.

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційно віку. Пік переходів закінчується в 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, що далеко живуть від місця роботи.

Дані про працівників, що звільнилися, заносять, як правило, в книгу вибуття, у якій робиться запис про причину звільнення, і на спеціальні картки. Останні можуть містити такі позиції, як: дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж у підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

- для створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: стать, вік, сімейне положення, кількість дітей, загальну і

професійну освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

- для вивчення причин звільнення, у якості яких можуть виступати: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

Фурцева Т., консультант кадрового агентства "Допомога", відзначила: "Зміст програми з утримання працівників багато в чому залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться компанія. Якщо компанія – на початку шляху, росте, напрацьовує клієнтів, то і люди їй потрібні з відповідними якостями. Але коли ситуація стабілізується, то і працівники потрібні інші, не криза-менеджери, а такі, які зможуть тягнути на собі багато рутини. Коли ми визначимо, що ж є для нас критичними навичками в даний період розвитку компанії, які ми не можемо собі дозволити втратити і повинні утримувати за всяку ціну, розробляємо програму з утримання цих критичних навичок. Для того, щоб краще зрозуміти, чим можна мотивувати спеціаліста, потрібно визначити, на якій кар'єрній стадії він знаходиться. Якщо на ранній, то гарною мотивацією для роботи може стати перспектива кар'єрного зростання, просування, напрацювання досвіду. Для середньої кар'єрної стадії важливе "перемикання" функцій, розширення повноважень, родина. На вищій кар'єрній стадії дуже гарним мотиватором може стати залучення спеціаліста до навчання молоді, коучингу [3].

Під терміном «Плинність персоналу» розуміють сукупність звільнень працівників по власному бажанню, за прогул і інші порушення трудової дисципліни. Плинність персоналу є предметом спеціального аналізу служби управління персоналом, так як звільнення працівників потребує їх заміни і пов'язані з додатковими витратами і організаційною дестабілізацією фірми. Ця робота проводиться сумісно з лінійними службами і профспілковою організацією [4]. У практиці не існує однозначного відношення до плинності

кадрів. Досить часто плинність використовують як компенсуючий фактор у процесі вивільнення робочої сили. Тут керуються наступними принципами. Плинність кадрів протягом року відносно рівномірна, тому рівномірно з'являються вільні робочі місця. Спеціалісти, з свого боку, оцінюють рівень плинності 3-5%, як величину, яка відповідає природному оновленню персоналу. Якщо ж рівень плинності перевищує 10-12%, то ситуація повинна викликати стурбованість керівництва. Природна плинність (чи норма плинності) персоналу – це неорганізований відтік працівників із підприємства, що реально відбувається, і що дозволяє підтримати рівновагу у системі конкурентоспроможності ринку праці, забезпечуючи стабільність кадрової основи. Рівень природної плинності залежить від стратегії розвитку організації та від конкурентоспроможності внутрішнього ринку праці [1].

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковим групам працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз можна проводити раз у рік, а кількісну оцінку по підрозділах – щомісяця. Це дозволяє уточнити причини і вчасно передбачити заходи щодо стабілізації кадрів.

Проблеми незадоволеності працівників вивчаються за допомогою анкет. Анкета для дослідження задоволеності працівників працею може складатися з таких питань:

1. Об'єкт незадоволеності (режим, невідповідність кваліфікації, рівень відповідальності, відношення до керівництва, у колективі, заробітна плата, перспективи, соціальні відносини, несправедливість, напруженість і т.д.).

2. Куди є бажання піти (інший підрозділ, підприємство).

3. Причина рішення.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на "потенційну плинність", обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність

висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилось більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

Чисельність працівників на підприємствах постійно змінюється. Ці зміни відбуваються в процесі прийняття на роботу, а також і при звільненні з неї. Процес зміни кількості працівників, який призводить до перерозподілу робочої сили між окремими підприємствами, регіонами називається плинністю кадрів. При визначенні потреби в персоналі враховують коефіцієнт плинності кадрів. Плинність кадрів відбувається постійно. Причини таких змін різні: демографічний чинник, зміни в економіці та т.д. Крім цього плинність кадрів зумовлена поглядами самих працівників [4]. При дослідженні плинності кадрів визначається загальний об'єм руху, а також чинники, які впливають на нього.

1.2 Вплив плинності персоналу на ефективність організаційного управління

Вплив плинності персоналу на ефективність організаційного управління є складним і багатограним явищем, яке може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Розглянемо деякі аспекти цього впливу на рис.1.2.

1. Втрати знань і досвіду:	Коли висококваліфіковані працівники залишають організацію, це може призвести до втрати цінного досвіду, накопичених знань та навичок. Це може негативно позначитися на продуктивності та якості виробництва або послуг.
2. Витрати на заміщення:	Заміщення виходять з компанії працівників, особливо висококваліфікованих, потребує часу та ресурсів на пошук, найм та навчання нових співробітників. Це може призвести до фінансових витрат і втрати часу, які могли б бути використані для інших стратегічних завдань.
3. Зниження продуктивності:	Нові працівники часто потребують часу для адаптації та навчання перед тим, як стати повністю продуктивними. Протягом цього періоду продуктивність може знижуватися, що може вплинути на загальну ефективність організації.
4. Порушення командної роботи та організаційної стабільності:	Часті зміни в складі персоналу можуть призвести до порушення командної динаміки та загальної стабільності організації. Це може вплинути на спілкування, взаємодію та спроможність команди досягати спільних цілей.

Рис.1.2 Вплив плинності персоналу на ефективність організаційного управління

Джерело: складено автором за [2]

Наведемо ще такі фактори:

1. *Роль лідерства:* Плинність персоналу може вказувати на проблеми з лідерством, включаючи недостатню здатність управляти конфліктами, неадекватне навчання та розвиток персоналу, або недостатню увагу до потреб своїх працівників.

2. *Ефективність процесів найму та збереження персоналу:* Висока плинність може вказувати на проблеми у процесі найму або в умовах роботи, що призводять до швидкого звільнення працівників. Дослідження може

оцінити, як ефективно організація приваблює, зберігає та розвиває свій персонал.

3. *Вплив на інновації та розвиток:* Висока плинність персоналу може перешкоджати розвитку інновацій та впровадженню нових ідей, оскільки постійні зміни можуть порушувати стабільність і сплоченість команди.

4. *Аналіз причин плинності:* Дослідження може також розглядати конкретні причини, які призводять до відходу персоналу, такі як нестабільність ринку праці, низька задоволеність роботою, проблеми з культурою організації або конфлікти в колективі.

5. *Порівняння з іншими організаціями:* Дослідження може включати порівняльний аналіз плинності персоналу з іншими організаціями у схожій галузі або з аналогічними ринковими умовами, щоб зрозуміти, чи виникають проблеми виключно в даній організації, чи вони загальновідомі у галузі.

6. *Стратегії управління плинністю:* На основі дослідження можуть розроблятися рекомендації щодо стратегій управління плинністю персоналу, включаючи покращення процесів найму, розвитку та збереження персоналу, а також зміни в корпоративній культурі або структурі компенсації.

Закріпленню кадрів на виробництві багато в чому сприяє добре організована на підприємствах виховна робота серед молодих робітників: посвячення молоді в робітники, закріплення за молодими робочими ветеранів виробництва, конкурси-змагання із професій, зустрічі з раціоналізаторами й винахідниками, організація дозвілля й спорту. Одночасно з цим, у сфері управління персоналом постійно розв'язується задача щодо покриття потреби в персоналі внаслідок плинності кадрів через вихід працівників на пенсію й природне вибуття. Аналізуючи склад кадрів підприємства, формується резерв на заміщення робочих місць і керівних посад із числа працюючих, організовується співробітництво зі службою зайнятості й визначаються резерви кандидатів на залучення працівників із зовнішніх джерел. При подачі працівником заяви про звільнення за власним бажанням керівник або може звільнити його, не з'ясувавши причин і мотивів звільнення, або провести з

ним розмову. В результаті розмови керівник може виявити, які незадоволені потреби працівника змусили його прийняти рішення про звільнення. Якщо усунення цих причин можливе, працівникові може бути надана відпустка на ретельне обмірковування своєї позиції, вимоги працівника можуть бути задоволені та він залишиться працювати на своєму робочому місці. Працівник може бути переведений на інше робоче місце або в інший підрозділ підприємства, направлений на навчання у вищий або середній навчальний заклад, на курси підвищення кваліфікації [4].

При розробці програми усунення зайвої плинності необхідно також провести порівняльний аналіз витрат на проведення названих заходів і втрат через зайвий рівень плинності. Керівництву підприємства в цьому випадку слід зробити так само, як і з фінансуванням кожної іншої бізнес-ідеї – якщо витрати на вирішення проблеми перевищать економічний ефект від зниження плинності, можливий пошук інших, більш «дешевих» та доцільних варіантів удосконалювання роботи з персоналом.

1.3. Сучасні фактори, що впливають на плинність персоналу та її зниження

Основна причина плинності кадрів - незадоволення працівників своїм становищем. Тому пропонуємо фахівцям відділу кадрів в обов'язковому порядку аналізувати форми плинності кадрів, які можуть бути:

- повністю керованими (умови праці та побуту);
- частково керованими (задоволеність колективом, взаєностосунками, формами мотивації);
- некерованими (природно-кліматичні умови).

При аналізі плинності треба звертати увагу на:

- якість джерел найму і методів відбору персоналу;
- надійність процедур введення на посаду;
- рівень початкової підготовки працівника;

- перспективи його посадового просування;
- розмір матеріальної винагороди, форми заохочення і визнання заслуг;
- зміст роботи та умови праці;
- становище людини в колективі.

Цілеспрямовано впливаючи на керовані або частково керовані фактори та нейтралізуючи дію некерованих (наприклад, грошовими компенсаціями), можна істотно знизити плинність.

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

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 .

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 зумовлена 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.

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.

При розробці аналітичного інструментарію (анкети, опитувального листа) слід більш деталізувати шкалу відповідей. Так, при аналізі отриманих вище результатів виявляється, що частка відповідей за «іншими» причинами (11%) співвідноситься з сумою частки за конкретно позначених причин вибуття («незручний графік» - 6% і «незручне розташування» - 5%). Висновок очевидний - можливо, що в «іншому» як раз і криється частина відповідей на поставлені питання, тобто потрібна додаткова деталізація мотивів. Виходячи з виявленої проблеми, вважаємо за необхідне провести аналіз мотиваційного профілю персоналу підприємства. Аналіз поточного мотиваційного профілю персоналу необхідний для детальної роботи над підвищенням ефективності системи управління персоналом в цілому, і управлінням плинністю персоналу зокрема. Для цього пропонуємо використовувати профіль, який складений так, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його об'єм (132 ствердження і постійні повтори) дають змогу виявити справжні мотиви навіть тих, хто на початковому етапі заповнення старанно продумував, якою логікою слід керуватися, щоб дати найбільш виграшну для себе відповідь .

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.1.2.

Таблиця 1.2

Причини плинності кадрів на підприємствах та управлінські практики щодо їх запобігання

Причини плинності кадрів	Заходи запобігання плинності кадрів
Неконструктивний стиль управ-ління	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; запро-вадження 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» тру-дових 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-психо-логічний клімат у колективі; керів-ництво «недружньо» ставиться до співробітників	Тренінги (у т. ч. із залученням психолога); розвиток програм мотивації праці, що мають бути спря-мованими на відкриту демонстрацію зацікавленості у працівниках, підкреслення їх значущості для організації; ротації персоналу
Важкі умови праці або їх погір-шення	Заходи, спрямовані на поліпшення умов праці; пошук і запровадження ефективних механізмів сти-мулювання праці у важких умовах; уведення пакета пільг
Порушення трудової дисципліни, недобросовісна поведінка на робочому місці (у т. ч. крадіжки)	Інформування працівників про неприпустимість подібної поведінки; запровадження системи візу-ального та/або автоматизованого контролю, перевірок без попереднього повідомлення та інформу-вання про таку систему всіх працівників
Низька заробітна плата та непро-зорість винагороди	Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці; пошук резервів для підвищення заробітної плати; забезпечення прозорості виплат
Відсутність економічної стабіль-ності 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	лася, 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

Джерело: складено автором за [1]

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їх ставлення до мотиваційних факторів, яких налічується дванадцять, фактор матеріального характеру є одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори мотивації працівників підприємства

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4.	Соціальні контакти : на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

Джерело: складено автором за [2]

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим, за інший через кількість балів.

Основним визначальним чинником морального клімату організації є корпоративна культура. Тому для підвищення ефективності системи мотивації персоналу слід приділяти підвищену увагу стану корпоративної культури. Для цього необхідно проводити аналіз стану корпоративної культури підприємства. Аналіз корпоративної культури необхідний для того, щоб виявити аспекти існуючої корпоративної культури, що стримують розвиток організації, і ті аспекти, які сприяють її розвитку показано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні складові аналізу корпоративної культури підприємства

Завдання	Зміст
Аналіз відношення працівників до організації	Аналіз ставлення співробітників до недоліків та переваг підприємства, їх бажання змінити що-небудь в діяльності організації та ставлення до можливості змін; аналіз ступеня культурної інтеграції підприємства; аналіз виконання зобов'язань організації перед співробітниками
Аналіз корпоративних цінностей та етичних принципів	Аналіз виконання цілей і завдань підприємства; аналіз розуміння співробітниками стратегічних цілей і завдань; аналіз цінностей керівництва і цінностей співробітників; аналіз співвідношення особистих цінностей з цінностями організації; Аналіз якості вирішення спірних етичних питань в організації
Аналіз виконання робіт на підприємстві	Аналіз планування, прояву ініціативи, постановки та виконання завдань, делегування відповідальності, факторів впливу на розвиток кар'єри, стиль керівництва, зміни, мотивацію співробітників
Аналіз ділової взаємодії	Аналіз засобів і способів передачі інформації, швидкості, спрямованості, організації процесу передачі інформації; аналіз якості результативності проведення зборів і нарад
Аналіз міжособистісного спілкування	Аналіз поведінки, яка заохочується в організації; аналіз психологічних якостей, які, на думку співробітників, необхідні для роботи в організації; аналіз впливу соціально-психологічного клімату в колективі на розвиток підприємства

Джерело: складено автором за [2]

В умовах воєнного стану плінність персоналу може бути під впливом різних факторів, які специфічні для такого контексту. Ось деякі сучасні

фактори, що можуть впливати на плинність персоналу в умовах воєнного стану.

1. *Безпека та ризики:* У воєнний час ризики для персоналу можуть бути надзвичайно високими через можливість конфлікту, терористичних атак або військових операцій. Це може призвести до підвищеного рівня стресу та тривожності серед персоналу, що може впливати на їхню рішучість залишитися на роботі або шукати безпечніші альтернативи. Крім того, небезпека може змушувати деяких працівників зважити на своє життя та здоров'я, переходячи до менш ризикованих сфер діяльності або навіть залишаючи країну.

2. *Економічні обмеження:* Воєнні конфлікти часто призводять до руйнування інфраструктури, збитків у виробництві та зменшення обсягу економічної діяльності. Це може призвести до скорочення робочих місць, зменшення заробітних плат та інших форм економічного стресу для працівників. Такі умови можуть змусити частину персоналу шукати інші джерела доходу або мігрувати за кордон в пошуках кращих умов праці.

3. *Стрес та психологічний добробут:* Умови воєнного стану можуть створювати серйозний психологічний стрес для працівників, особливо для тих, хто працює у зоні бойових дій або операцій рятувальних служб. Страх за власну безпеку та благополуччя близьких, постійний недостаток сну, переживання через втрату товаришів або жахливі обставини, з якими доводиться стикатися – все це може призводити до погіршення психічного стану працівників. У таких умовах працівники можуть шукати менш стресові робочі місця або відмовлятися від небезпечних завдань на користь психологічного здоров'я.

4. *Мобільність:* Умови воєнного стану можуть призводити до необхідності швидкої мобілізації персоналу, зокрема у військових, гуманітарних та медичних місцях. Це може вимагати довгих періодів віддаленого розташування в небезпечних районах або низькодоступних регіонах. Деякі працівники можуть бути не готові до таких умов або можуть

бажати більш стабільного робочого графіку, що призводить до їхньої плинності.

5. Політичні та соціальні чинники: Воєнний конфлікт може викликати глибокі політичні та соціальні роздрібнення в суспільстві. Персонал може відчувати відчуття розчарування або незадоволення зі сторони уряду чи військових командувань. Це може призвести до активізації протестів, страйків або інших форм колективного відступу від робочих обов'язків. Ці фактори можуть значно впливати на плинність персоналу у воєнних умовах.

Ці фактори можуть бути складовими взаємодії, яка визначає плинність персоналу в умовах воєнного стану. Якщо розглядати їх у контексті конкретної ситуації, можна краще зрозуміти, як вони впливають на конкретних працівників та організацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «УК НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» ТА ПРИЧИН ПЛИННОСТІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика і структура підприємства

Компанія ТОВ УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ "НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ" зареєстрована 25 липня 2015 року за юридичною адресою Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вул. Озерна, будинок 11-Г. Керівником організації є Хомколова Інна Олександрівна. Затверджено Рішенням Установчих зборів учасників ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» Рішення №1 від 25 липня 2019 р. Форма власності – приватна. Розмір статутного капіталу складає 100 000,00 грн.

Майно Товариства складають матеріальні та нематеріальні активи, а також інші цінності, власником яких є Товариство. Товариство є власником: майна, переданого йому засновниками та учасниками у власність як вклад до статутного капіталу; продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом. В табл.2.1 наведено загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю Управляюча компанія Наш дім Миколаїв
Зареєстрований:	25 липня 2019 року
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	44308781
Діяльність:	Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту
Місцезнаходження	Україна, Миколаївська обл., місто Миколаїв, вул.Озерна, буд. 11-Г
Міжміський код, телефон та факс	0522, 358431.
Електронна поштова адреса	nashdimmk@gmail.ua
Сайт	https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44308781/

Джерело: складено автором за [3]

ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» створене за рішенням учасника, на невизначений строк, діє згідно з вимогами Господарського Кодексу України, Цивільного Кодексу України. Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних законодавчих актів, що регулюють порядок створення та діяльності господарських товариств.

Найменування Товариства українською мовою: Повне – Товариство з обмеженою відповідальністю Скорочене ТОВ «УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».

Головною метою Товариства є проведення господарської діяльності, насичення ринку України товарами, роботами, послугами, одержання прибутку та задоволення на цій основі економічних та соціальних потреб учасників та робітників Товариства, шляхом виробництва товарів, надання різноманітних послуг як населенню так і іншим юридичним особам. Види діяльності Товариства (відповідно до класифікатора видів економічної діяльності):

Код КВЕД 81.10 Комплексне обслуговування об'єктів. Цей клас включає надання комплексу допоміжних послуг у приміщеннях клієнта. Ці послуги включають: загальне прибирання приміщень, догляд за ними, усунення сміття, забезпечення охорони та безпеки, доставку пошти, послуги порт'є, прання та суміжні послуги допоміжного характеру. Зазначені види послуг здійснює обслуговуючий персонал, який не відповідає за результати діяльності компанії або роботи клієнта.

- Обслуговування зайнятих урядом і органами державного управління будинків.
- Управління житлом та іншим нерухомим майном у спів власності.
- Діяльність житлово-експлуатаційних контор.
- Діяльність об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) та їх асоціацій.
- Діяльність садових товариств, гаражних і житлово-будівельних кооперативів.

Додаткові види діяльності:

- Код КВЕД 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту;
- Код КВЕД 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку' й аудиту; консультування з питань оподаткування;
- Код КВЕД 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- Код КВЕД 02 ДО Лісозаготівлі;
- Код КВЕД 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
- Код КВЕД 43.21 Електромонтажні роботи;
- Код КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- Код КВЕД 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи.
- Код КВЕД 43.31 Штукатурні роботи;
- Код КВЕД 43.32 Установлення столярних виробів;
- Код КВЕД 4333 Покриття підлоги й облицювання стін;
- Код КВЕД 43.34 Малярні роботи та скління;
- Код КВЕД 43.91 Покрівельні роботи;
- Код КВЕД 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- Код КВЕД 46,18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- Код КВЕД 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарнотехнічним обладнанням;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- Код КВЕД 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- Код КВЕД 77.32 Надання в оренду будівельних машин і устаткування;
- Код КВЕД 81.21 Загальне прибирання будинків;
- Код КВЕД 81.29 Інші види діяльності із прибирання;
- Код КВЕД 81 30 Надання ландшафтних послуг.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори Учасників. Виконавчим одноосібним органом Товариства є Директор.

Розрахунок вартості наданих послуг ведеться відповідно до чинного законодавства. У своїй діяльності підприємство спирається на Конституцію України, Цивільний та Господарський Кодекси України, низки Законів України, що стосуються підприємницької діяльності та приватної власності.

Чисельність працівників становить 90 осіб, в табл. 2.2 наведено штатний розклад Товариства.

Таблиця 2.2

Штатний розклад Товариства, станом на кінець 2023 р.

	Посада	Чисельність персоналу, осіб
1	Директор	1
2	Заступник директора	1
3	Головний бухгалтер	1
4	Бухгалтер	1
5	Головний економіст	1
6	Головний енергетик	1
7	Головний інженер	1
8	Інженер	1
9	Менеджер	2
10	HR-менеджер	3
11	Юрист	1
12	Кошторисник	1
13	Прибиральники прибудинкових територій	35
14	Слюсар	10
15	Електрик	8
16	Оператор	1
17	Зварювальник	1
18	Різноробочий	2
19	Диспейчер	6
20	Кур'єр	1
21	Комірник	1
РАЗОМ:		80

Джерело: складено автором за [1]

Організаційна структура ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» представлена на рис. 2.1.

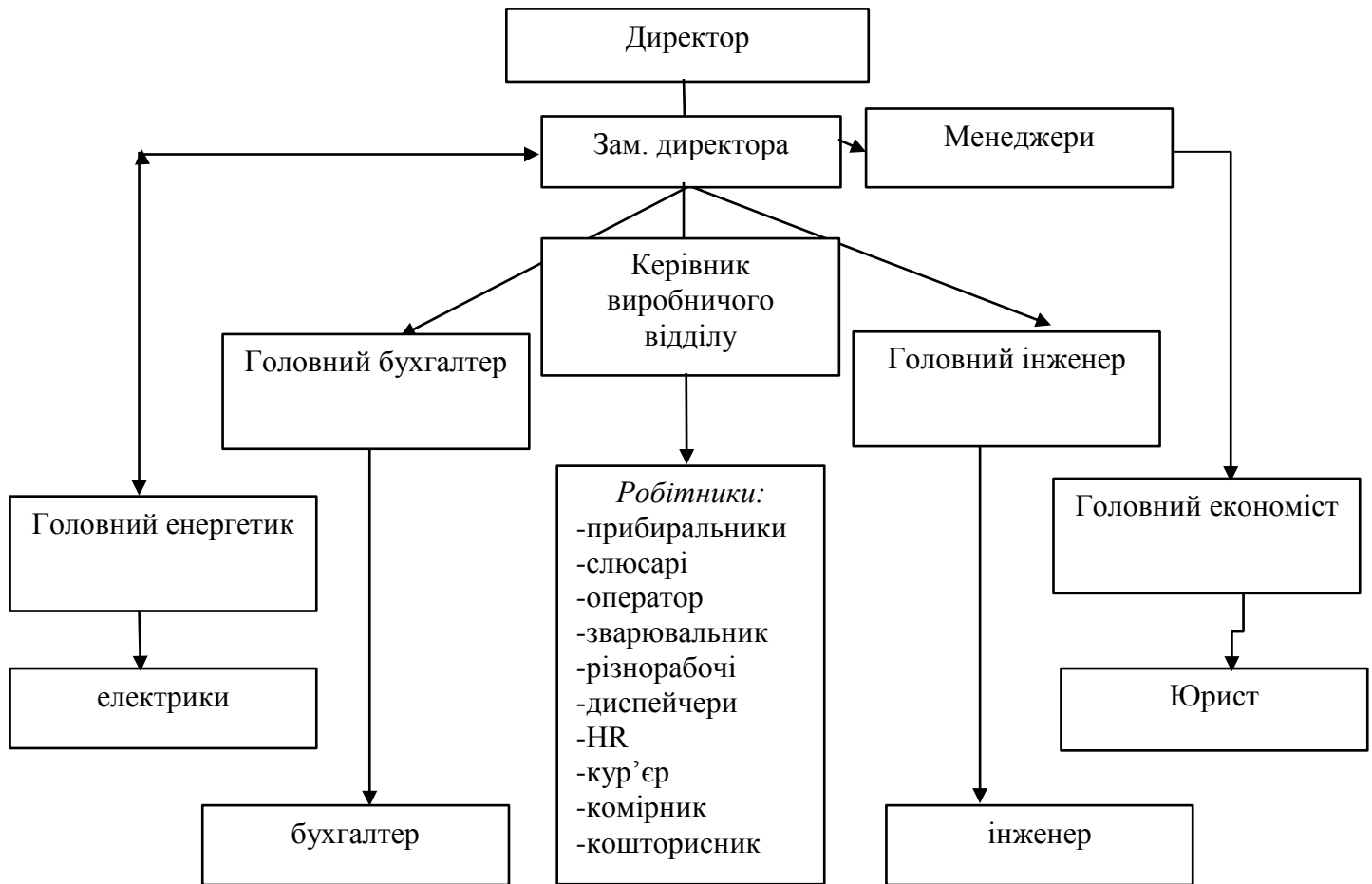


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «УК «Наш дім Миколаїв», станом на лютий 2024 р.

Джерело: складено автором за [4]

Був обраний саме лінійний тип організації, тому що у нього виразна система взаємних зв'язків, чітка відповідальність, реакція, зворотній зв'язок у відповідь на наказ вищестоящого керівництва.

Переваги:

- Лінійна організаційна структура підприємства – найпростіша.
- Строго регламентований процес управління формує всередині неї зразкову дисципліну.
- Прозора будова системи правління і відповідальності.
- Оперативність прийняття рішень дозволяє зробити своєчасні і

результативні дії.

- Перспектива підйому кар'єрними сходами для працюючих співробітників.

- Так як управління в підприємстві здійснюється одним керівником, в деяких випадках він може бути «гнучким» в прийнятті рішень.

Недоліки:

- Можна вплинути на керівника управління.

- Висока ймовірність постійної завантаженості керуючого.

- Самостійне прийняття рішень.

- Жорстко регламентовано рух комунікації – зверху вниз.

- Одноосібний начальник може використовувати своє службове становище в особистих цілях.

Для раціонального функціонування інформаційного забезпечення системи управління підприємства необхідна наявність різних видів ресурсів, основними з яких є апаратні, програмні, операційні, фінансові і людські. Для ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» наявні дані види ресурсів, а саме:

- апаратні (комп'ютери, периферійні пристрої, мережева та комунікаційне обладнання);

- програмні (офісний пакет Microsoft Office, КІСУ – корпоративна інформаційна система управління, 1 С 8.2);

- операційні (Windows Server 2003);

- фінансові (фінансовий апарат підприємства);

- людські (користувачі, адміністратор, технічний обслуговуючий апарат).

- Керівництво та працівники ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» забезпечують високу якість і краще обслуговування за рахунок наявності регулярних і тісних зв'язків із замовниками. При правильній організації робочого процесу виникає тенденція до зниження обсягу капіталу, необхідного для постійного зростання продажів та з'являються можливості до формування конкурентних переваг.

Проаналізуємо економічний стан підприємства за останні три роки, табл.2.3 та рис. 2.2.

Таблиця 2.3
Аналіз фінансових результатів ТОВ «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»
за 2021-2023 рр.

Фінансові результати	Роки			Відхилення 2023/2021рр.	
	2021	2022	2023	абсол., +/-	відносне, %
Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	698,00	701,00	789,00	91	13,04
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	557,00	403,00	437,00	-120	-21,54
Валовий прибуток, тис. грн	164,00	181,20	220,50	56,5	34,45
Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	122,00	175,70	215,20	93,2	76,39
Рівень рентабельності, %	0,27	0,25	0,27	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	189,00	175,70	215,20	26,2	13,86

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

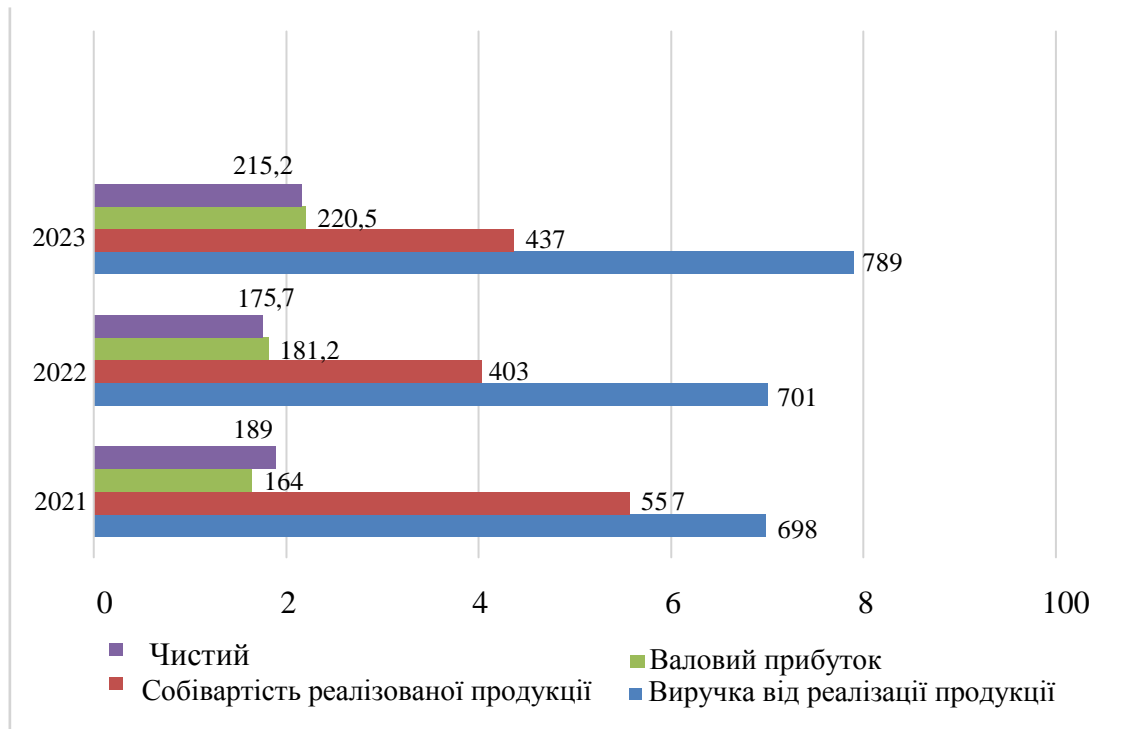


Рис. 2.2 Основні економічні показники ТОВ УК «Наш дім Миколаїв» за 2021-2023 р., тис. грн.

Джерело: складено автором за [4]

Із проведеного аналізу основних показників ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» за 2021-2023 рр., видно стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту, табл.2.3. та рис.2.2. За даними таблиці бачимо швидке зростання виручки від реалізації. Собівартість реалізованої продукції знижується, що відповідним чином впливає на прибуток підприємства, який збільшився за період 2021-2023 роки на 13,86%. Ми бачимо, що виручка від реалізації росте з кожним роком, як і собівартість реалізованої продукції. Рівень рентабельності 2023 року залишився незмінним як і в 2021 і складає 0,27.

Щоб зрозуміти, що вплинуло на стабільну роботу і позитивну динаміку росту підприємства, давайте розглянемо основні показники, які були наведені в аналізі за період 2021-2023 років.

1. Виручка від реалізації. За зазначений період виручка зростала. Це може бути результатом різноманітних факторів, таких як збільшення обсягів продажу, підвищення цін на продукцію або розширення асортименту товарів і послуг.

2. Собівартість реалізованої продукції. Спадаюча собівартість свідчить про те, що підприємство змогло ефективно управляти витратами на виробництво. Це може бути результатом оптимізації процесів, впровадження нових технологій або зменшення витрат на сировину та матеріали.

3. Прибуток підприємства. Збільшення прибутку на 13,86% свідчить про те, що зростання виручки від реалізації більш ніж компенсує збільшення собівартості продукції. Це може бути результатом ефективного управління витратами та оптимізації виробничих процесів.

4. Рентабельність. Той факт, що рівень рентабельності залишився незмінним, може бути пояснений тим, що збільшення прибутку від реалізації компенсує збільшення собівартості. Це означає, що підприємство зберігає стабільну рентабельність своєї діяльності.

Отже, загальна стабільність та позитивна динаміка росту підприємства можуть бути пояснені ефективним управлінням витратами, зростанням

обсягів продажу та підвищенням ефективності виробничих процесів. Такий підхід дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.2 Аналіз кадрового складу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

У ТОВ "УК Наш дім Миколаїв" звертають особливу увагу на процес підбору персоналу, оскільки військовий стан в Україні створює складнощі і вимагає додаткових заходів безпеки та надійності. Ми ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» використовуємо різноманітні методи, такі як рекрутингові агентства з великим досвідом у виборі персоналу в умовах нестабільності, а також проводимо внутрішні рекомендації серед наших працівників, щоб залучити вже випробуваних та довірених кандидатів.

Особистісні якості кандидатів стають одним із ключових критеріїв під час відбору персоналу. Відданість, відповідальність, адаптивність та здатність до роботи в умовах стресу – це ті якості, які шукають у майбутніх співробітників, зокрема через врахування військового стану країни.

Додатковим фактором, який впливає на втрату кадрів, є перспективи та безпека на роботі. Умови військового стану можуть створювати страх та невизначеність серед працівників, що може призвести до рішення про зміну місця роботи з метою забезпечення більшої безпеки для себе та їхніх родин.

Основою кадрового планування в УК ТОВ «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» є аналіз кількісного та якісного складу персоналу. Якісна потреба визначається на основі професійно кваліфікаційного розподілу щодо штатного розпису та структурних підрозділів. Динаміку і структуру персоналу Товариства проаналізувати можна на підставі таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 ми бачимо, що чисельність працівників в 2023 році порівняно з 2021 зменшилась на 10 осіб, як було зазначено вище це пов'язано зі змінами в структурі організації. Якщо дивитись по категоріям персоналу керівників зменшилось всього на 2 особи.

До категорії керівників відносяться працівники керівного складу, тобто всі начальники, заступники начальників, завідувачі секторів. До спеціалістів відносяться всі працівники які працюють з фізичними особами, їх зменшилось на 4 особи.

Таблиця 2.4

Аналіз чисельності й структури персоналу
ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Абс	Пит.вага	Абс	Пит.вага	Абс	Пит.вага
Чисельність, осіб., усього	90	100	87	100	80	100
<i>У тому числі:</i>						
- керівники (начальники, завідувачі секторів)	6	6,67	5	5,75	4	5,00
- спеціалісти (під керівниками)	11	12,22	10	11,50	7	8,75
- робітники	73	81,11	72	82,76	69	86,25

Джерело: складено автором за [4]

Категорія працівників робітники зменшилась також на 4 особи, до цієї категорії відносяться всі працівники які пов'язані з обслуговуванням домів та виконання в них обслуговуючих робіт.

Проаналізувавши таблицю 2.4 можна зробити висновок, що найменша кількість працівників зменшилась в категоріях: керівники, які не приносять основний дохід від діяльності підприємства.

В табл.2.5 та рис. 2.3 розглянемо якісні показники персоналу Товариства за освітньою складовою, станом на кінець 2023 р.

Таблиця 2.5

Аналіз структури персоналу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»
за освітою, станом на 2023 р.

	Категорія посад	Рівень освіти			
		Загальна	Середня	Вища	Декілька ВУЗів
1	Директор				1
2	Заступник директора				1
3	Бухгалтери			1	1
4	Головний економіст			1	
5	Інженери			1	1
6	Менеджери		1	4	
7	Юрист			1	
8	Кошторисник			1	
9	Прибиральники прибудинкових територій	10	12	13	
10	Слюсари		9	1	
11	Електрики		1	7	
12	Оператор			1	
13	Зварювальник		1		
14	Різнорабочі	1	1		
15	Диспейчери		1	4	1
16	Кур'єр	1			
17	Комірник		1		
18	Головний енергетик			1	

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

Із табл. 2.5 та рис.2.3 видно, що переважна кількість працівників має вищу освіту, а є категорії які мають і декілька освіт.

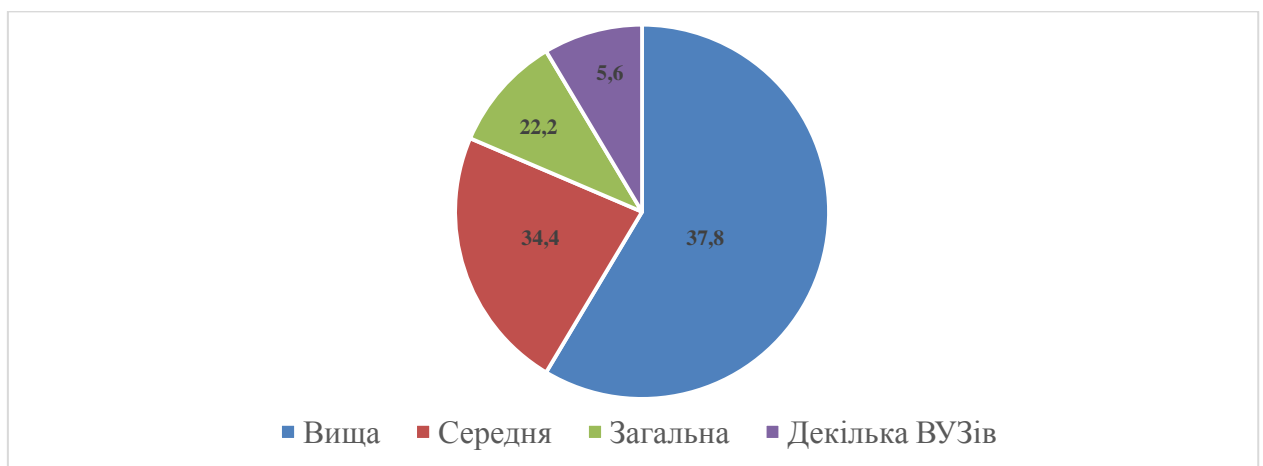


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» за рівнем освіти у 2023 році, %

Джерело: складено автором за [6]

Проаналізувавши структуру персоналу за освітою бачимо, що загальну і середню освіту, мають працівники категорії посад, такі як, прибиральники прибудинкових територій, слюсарі, електрики та ін., але перевагу складає вища освіта. Діяльність підприємства вимагає здебільшого фахівців з вищою освітою.

В табл. 2.6 проведемо аналіз чисельності персоналу Товариства за статтю.

Таблиця 2.6

Аналіз чисельності персоналу за статтю ТОВ УК «НАШ ДІМ
МИКОЛАЇВ» за 2021-2023 роки

Показники	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Абс.	Пит.вага.	Абс.	Пит.вага.	Абс.	Пит.вага., %
Чисельність, осіб., усього	90	100	87	100	80	100
З них: - жінки	40	44,44	36	41,38	60	75
- чоловіки	50	55,56	51	58,62	20	25

Джерело: складено автором за [6]

За допомогою даних наведених у таблиці 2.6, ми можемо бачити, що переважна чисельність працівників на підприємстві - це жінки (2023 р), питома вага яких становила у 2023 році 75% (60 осіб) від усього персоналу, питома вага чоловіків які працюють на даному підприємстві, становила у 2023 році всього 25% (20 осіб) від усього персоналу.

Але різке скорочення чоловічої статті на підприємстві пов'язане з повномасштабним вторгненням в країну, так як більшість чоловіків на підприємстві були призовного віку, і через мобілізацію сталося різке скорочення працюючих чоловіків на підприємстві в період 2022-2023рр.

Як складається картина з розподілом по стажу керівників, фахівців і робітників показано в табл. 2.7.

З наведених даних таблиці 2.7 можна зробити висновки, що більше половини співробітників 53,75% (43 особи) у 2023 р. працюють в ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» 7 років, майже з відкриття.

Таблиця 2.7

**Аналіз структури персоналу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»
за стажем, 2021-2023 р.**

Стаж роботи	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 1 року	8	8,8	9	10,34	6	7,5
Від 1 до 3 років	12	13,3	16	18,40	11	13,75
Від 3 до 5 років	5	5,5	5	5,74	7	8,76
Від 5 до 7 років	12	13,3	10	11,5	13	16,25
Від 7 та більше	53	58,89	47	54,02	43	53,75
Всього	90	100	87	100	80	100

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

Найбільше з них це прибиральники прибудинкових територій, слюсари та менеджери. При тому слід вказати, що 7,5% (або 6 осіб) у 2023 р. складають молоді працівники, які працюють менше року. 11 осіб (13,75%) у 2023 р. мають стаж від 1 до 3 років. Більшість з них це електрики та диспечери 16,25% (13 осіб) персоналу в 2023 році мають стаж від 5 до 7 років.

Наведена динаміка говорить про зміни в складі персоналу у певній організації або сфері діяльності протягом 2021-2023 рр. Основні висновки можна зробити наступні:

1. Зростання молодого персоналу: У 2023 році 7,5% (6 осіб) персоналу складають молоді працівники, які працюють менше року. Це може свідчити про активний набір нових працівників або можливе виселення частини старого персоналу.

2. Стабільність середнього стажу: З 2021 по 2023 рік кількість працівників із стажем від 1 до 3 років залишалася приблизно на одному рівні (11 осіб). Це може свідчити про стабільність робочих умов або стабільність потреб у цих категоріях працівників.

3. Збільшення досвідченого персоналу: Кількість працівників із стажем від 5 до 7 років зросла до 16,25% (13 осіб) у 2023 році. Це може свідчити про

те, що частина персоналу зберегла своє місце протягом кількох років і може мати великий досвід у своїй області.

4. Тенденція змін у спеціалізаціях: Вказано, що більшість працівників із стажем від 1 до 3 років у 2021 році були електриками та диспетчерами. Це може свідчити про особливості напрямків роботи організації або про популярність певних професій серед нового персоналу.

Загалом, аналіз цих даних може допомогти організації в розробці стратегії управління персоналом, наприклад, в плануванні набору нових працівників, розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації для молодих працівників та підтримці досвідченого персоналу.

Не менш важливим при вивченні персоналу є аналіз стану матеріальної мотивації в вигляді заробітної плати. У табл. 2.8. показано динаміку змін заробітної плати.

Таблиця 2.8

Основні показники заробітної плати персоналу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Динаміка показників, %		
				2022р/2021р	2023р/2022р	2023р/2021р
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90	87	80	106,82	105,32	112,50
2. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	10100,6	12667,4	14434,2	125,41	113,95	142,90
3. Середньорічна заробітна плата, грн./особа	138780	158760	180000	19,980	21,240	41,220
4. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	11565	13230	15000	117,41	108,19	127,03

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

Так можна зробити висновок, що середня заробітна плата зростає з роками та за період 2021-2023 роки вона підвищилась на 27,03% (3 435 грн).

Також розглянемо та порівняємо середньомісячну зарплату на підприємстві з середньою по Україні на Одеській області в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фонду заробітної плати на підприємстві ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», у порівнянні з Одеською обл. та України за 2021-2023 рр.

Показник, грн.	2021	2022	2023	Питома вага 2023/2021 %
Середня заробітна плата по Україні	12 990	14 850	16 850	29,0
Середня заробітна плата по Одеській обл.	11 940	13 550	17 850	50,4
Середня заробітна плата на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»	10 460	13 220	16 650	59,5
Відхилення:				
Середня заробітна плата по Україні - Середня заробітна плата в Товаристві	2530	1630	200	-
Середня заробітна плата по Одеській обл. - Середня заробітна плата в Товаристві	1480	330	1200	-

Джерело: розраховано за даними Товариства [5] та укр.стат [8]

Із табл. 2.9 можна зробити висновок, що середня зарплата на підприємстві ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», за останні три роки: нижча, ніж середня зарплата в Україні та вища ніж в Одеській області. Відхилення від середнього значення за 2023 р., свідчить про те, що в Товаристві працівники отримують нижчу з/п, ніж у середньому по країні, а саме на 200 грн. та нижче на 1200 грн. заробітної плати на регіональному рівні. З цієї динаміки випливає, що керівництву Товариства треба звернути увагу, щоб упорівняти рівень заробітної плати на регіональному рівні.

Необхідно також звернути увагу на аналіз плинності персоналу, щоб проаналізувати існуючу ситуацію та виявити проблемні аспекти, які необхідно поліпшити. Детальна інформація представлена у таблиці 2.10. Аналіз плинності персоналу показав, що за останні три роки кількість працівників зменшилась.

Таблиця 2.10

Аналіз плинності персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»
у 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Темпи приросту, %		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Прийнято, осіб	15	13	18	-13,3	38,5	20,2
з них на новостворені робочі місця	-	-	-	-	-	-
Вибуло осіб усього	17	15	23	-11,8	53,3	35,3
у тому числі з причин:						
- власне бажання	9	8	17	-11,1	112,5	88,8
- через мобілізацію	-	5	9	-5	-4	-9
- закінчення трудового договору	6	7	5	16,6	-28,6	-16,7
- вихід на пенсію	-	-	-	-	-	-
- за станом здоров'я	-	-	-	-	-	-
- у зв'язку зі смертю	-	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	90	87	80	106,82	105,32	112,50
Чисельність працівників зі стажем роботи більше року	82	78	74	106,25	108,24	115,00
Коефіцієнт обороту з прийому	0,17	0,14	0,18	-	-	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,19	0,16	0,23	-	-	-
Загальний коефіцієнт обороту	0,36	0,30	0,41	-	-	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	0,09	0,17	-	-	-
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,91	0,90	0,93	-	-	-

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

Кількість звільнених більше кількості прийнятих, а саме в 2022-2023 роках. Майже всі коефіцієнти збільшилися за досліджуваний період. Основною причиною такої динаміки була мобілізація, через військовий стан в країні. Проте, коефіцієнт з прийому зменшився на 6,67%. лише на 1 п/п, а коефіцієнт плинності кадрів, зменшився на 7 п/п, що не є позитивним. Але при нинішній ситуації – це має своє пояснення.

2.3. Дослідження причин плинності кадрів ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Високий рівень плинності персоналу може бути викликаний специфікою виробничо-господарської діяльності підприємства або недосконалістю системи управління ним. У першому випадку проблеми як такої немає і ніяких рішень не потрібно. У другому - слід прикласти зусилля, щоб відшукати вузькі місця в системі управління підприємством.

Причини звільнень працівників з підприємства можна аналізувати у двох аспектах. Перший буде ґрунтуватися на формальній критерії, що розділяє підстави звільнень законодавчим шляхом - підстав розірвання трудових відносин. У даному випадку перелік підстав буде вичерпним, оскільки відповідні норми законодавства не передбачають принципово інших підстав для розірвання трудових відносин.

Кадрова статистика підприємств з питань звільнень в основному складається з наступних підстав:

- ✓ за власним бажанням,
- ✓ у зв'язку з переміщенням,
- ✓ тимчасові працівники,
- ✓ прогул без поважних причин,
- ✓ по догляду за дитиною,
- ✓ за появу на роботі в нетверезому стані,
- ✓ за скороченням чисельності,
- ✓ у зв'язку зі смертю,
- ✓ вихід на пенсію,
- ✓ деякі інші.

Відсутність або поява прецедентів звільнень по той чи іншій підставі веде відповідно до звуження або розширення цього переліку. Тому одним з досліджень може бути аналіз кадрової статистики підприємства. Очевидною можливістю даного аналізу є його порівнянність - з аналогічними даними

інших підприємств, галузі в цілому.

Другий аспект пов'язаний з визначенням мотиваційної структури вибуття кадрів. Вона ґрунтується на реальних причинах, що спонукають працівника прийняти рішення про звільнення з підприємства. У цьому випадку статистика служби кадрів в кращому випадку лише частково може дати відповідь на питання - чому звільнився працівник. Так, одна підстава «за власним бажанням» може бути представлена як:

- незадоволеність рівнем оплати праці,
- затримки виплати заробітної плати,
- причини особистого характеру, важкі і небезпечні умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Таким чином, для подальшого аналізу необхідно вивчити більш детально причини звільнень на ТОВ УК «Наш дім Миколаїв». Для цього було проведено анкетування серед працівників підприємства та вивчено документацію відділу кадрів.

В анкетуванні прийняло участь 62 особи різних категорій персоналу, що складає 69,7% всього спискового складу. Анкетування стосувалося ступеню задоволеності працівників різними елементами системи управління персоналом, що можуть впливати на плинність.

Рівень задоволеності персоналу умовами праці є важливим показником, який впливає на мотивацію, продуктивність та лояльність працівників. Оцінка задоволеності персоналу є необхідною для виявлення проблемних місць та вдосконалення кадрової політики Товариства.

Для ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» щодо аналізу рівня задоволеності умовами праці на підприємстві було проведено ряд питань персоналу щодо задоволеності: умовами та безпекою праці, взаємовідносини в колективі, можливості професійного зростання тощо.

Результати дослідження показали, що в цілому рівень задоволеності умовами праці становить 62% серед усього персоналу підприємства (рис.

2.4.). Це середній показник, який вказує на наявність певних проблем у цій сфері.

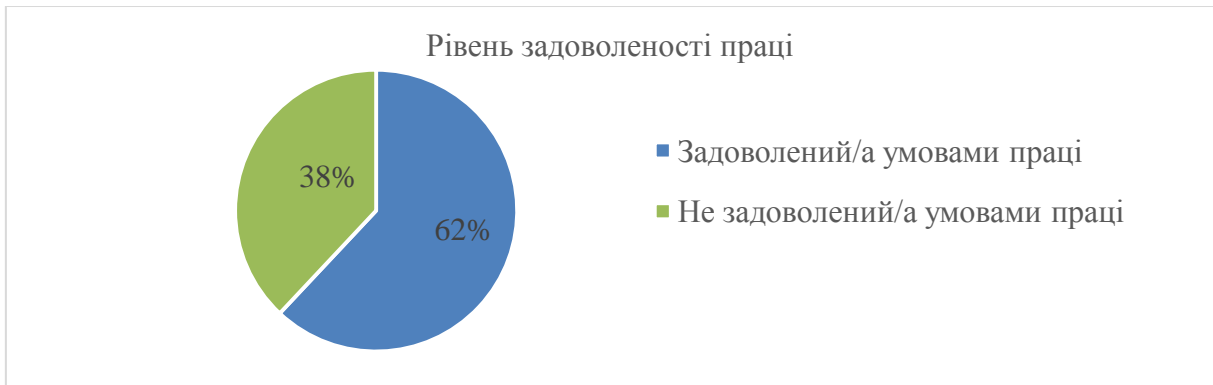


Рис. 2.4. Рівень задоволеності праці за її умовами ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», %

Джерело: складено за власним дослідженням[6]

Зокрема, найнижчий рівень задоволеності спостерігається за показником оплати праці – лише 43% респондентів задоволені її розміром та системою преміювання (рис. 2.5.). Це свідчить про необхідність перегляду системи матеріального стимулювання працівників.



Рис. 2.5. Рівень задоволеності праці за показником можливостей зростання на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», %

Джерело: складено за власним дослідженням[6]

В той же час, вищі показники задоволеності спостерігаються щодо умов та безпеки праці – 76% (рис. 2.6.), а також взаємовідносин в колективі –

71% (рис. 2.7.) Це свідчить, що в цих напрямках ситуація є більш позитивною.

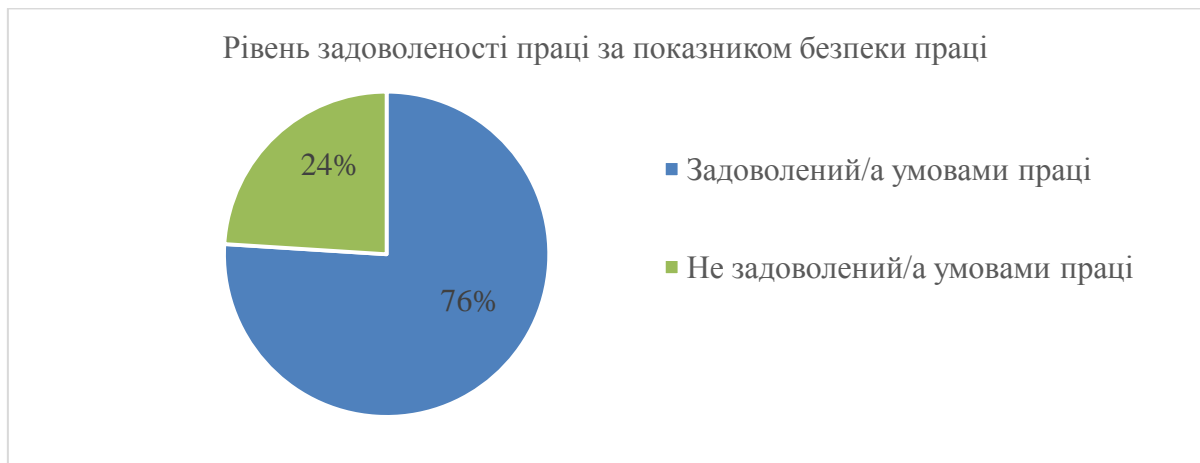


Рис. 2 .6. Рівень задоволеності праці за показником безпеки праці на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», %

Джерело: складено за власним дослідженням[6]

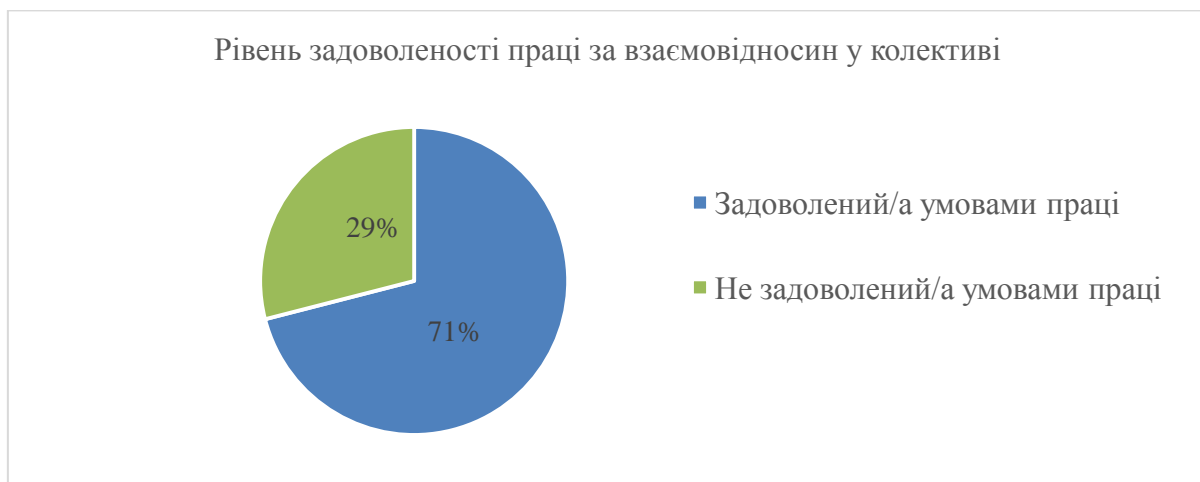


Рис. 2.7. Рівень задоволеності праці за показником взаємовідносин у колективі на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»,%

Джерело: складено за власним дослідженням[6]

Детальніший аналіз дозволяє виявити відмінності в рівнях задоволеності серед різних категорій працівників. Так, керівники та фахівці значно більш задоволені умовами праці 73% (12 осіб) , ніж робітники 57% (7 осіб). Це пояснюється кращими умовами та оплатою праці управлінського персоналу.

Вікові відмінності також простежуються, рис. 2.8 – молодь до 30 років менш задоволена 56% (19 осіб), ніж працівники середнього 64% (21 особа) та старшого 68% (23 особи) віку. Причини полягають у вищих очікуваннях молоді щодо оплати праці, кар'єрного зростання тощо.

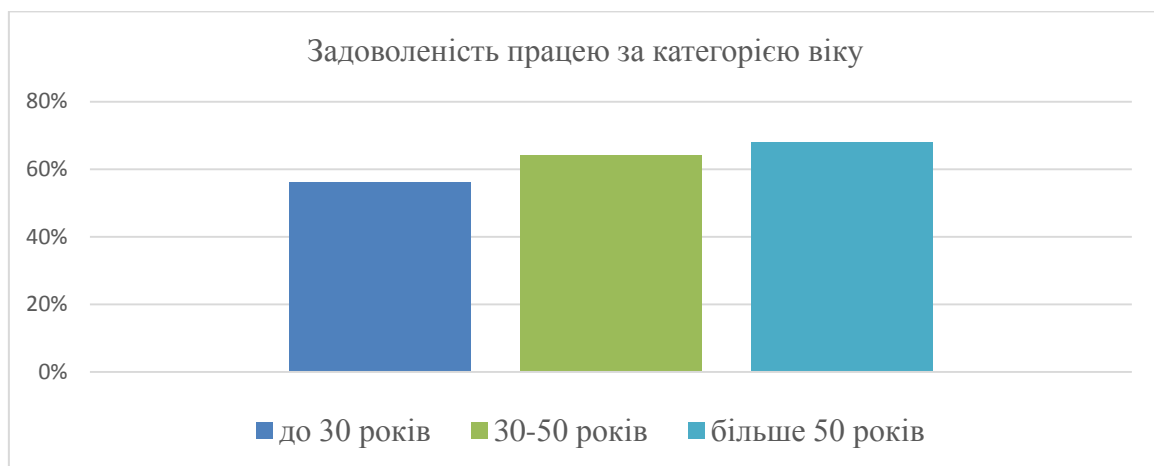


Рис. 2.8. Задоволеність працею за категорією віку на ТОВ УК«НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»,%

Джерело: складено за власним дослідженням[6]

Вивчення можливих причин звільнення за власним бажанням проводилося у розрізі стажу роботи та можливості обрати декілька варіантів (табл. 2. 11).

Загалом можна казати, що стаж роботи грає велике значення при визначенні можливостей для звільнення. Так працівники, що працюють менше року приділяють більшу увагу таким причинам для звільнення як умови праці, взаємини з колегами / керівництвом, режим роботи та навчання.

Згодом, чим більше стаж роботи, тим більше уваги приділяють працівники таким факторам як кар'єрне просування, навчання та рівень

Таблиця 2.11

Розподіл відповідей респондентів Товариства щодо причин звільнення з урахуванням стажу роботи, %

Причини звільнення	Стаж роботи на підприємстві				
	до 1 року	від 1 року до 3	від 3 років до 5	від 5 років до 7	більше 7 років
незадоволеність рівнем оплати праці	17	21	29	36	35
причини особистого характеру	16	19	3	8	5
важкі і небезпечні умови праці	21	24	16	14	18
неприйнятний режим роботи	26	19	15	12	9
незадовільні взаємини з колегами / керівництвом	31	17	14	9	5
відсутність кар'єрного просування	12	19	26	29	34
відсутність навчання	24	25	21	27	29

Джерело: розраховано за даними Товариства [5]

*** відповідь множинного варіанту

оплати праці. Це показує, що більшість працівників мають плани для особистого розвитку та розглядають цей фактор як найбільш важливий в процесі роботи.

Стабільність персоналу досягається завдяки можливості всебічного розвитку людини, що формує певний рівень лояльності персоналу до підприємства, що й демонструє результати опитування.

При аналізі плинності кадрів особливу увагу необхідно звертати на «потенційну плинність», обумовлену схованою незадоволеністю працівників, її необхідно порівнювати з реальною і досліджувати по групах працівників, що звільнилися, і причинам звільнення. Якщо, наприклад, схована плинність висока, а реальна – низька, у колективі діють внутрішні стабілізуючі чинники.

Завершення аналізу причин плинності кадрів проведено за допомогою SWOT-аналізу системи управління персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», який представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз системи управління персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ
МИКОЛАЇВ», що впливає на плинність кадрів**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - досить високий рівень освіти; - довгострокова стратегія управління персоналом підприємства; - забезпечення і формування кваліфікованого персоналу; - мотивація кадрів; - наявність досвідчених управлінців. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатньо чітке планування кар'єри персоналу; - низька залученість співробітників; - низька заробітна плата - незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі. - непрофесійний відбір на вакантні посади.
Можливості (O)	Погрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення якості послуг; - збільшення якості виконання професійних обов'язків; - навчання як на робочому місці так і поза ним; - обґрунтована система визначення потреб в навчанні; - більш розвинена система наставництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростаюча плинність кадрів; - повільна адаптація трудового потенціалу до нововведень; - недовіра співробітників до можливостей кар'єрного зростання.

Джерело: складено автором[7]

Отже, проведений аналіз діяльності підприємства та вивчення показників руху персоналу за допомогою різних методів (статистичний, анкетування, не стандартизоване інтерв'ю) дозволило виявити такі проблеми з плинністю кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»,

- недостатньо чітке планування кар'єри персоналу;
- низька залученість співробітників;
- присутній фактор вигорання працівника
- недовіра співробітників до можливостей кар'єрного зростання.
- значна кількість нових співробітників (зі стажем роботи до року) звільняється через проблеми з адаптацією та неправильним вибором місця роботи, тобто процес відбору потребує вдосконалення;
- на підприємстві не приділяється достатньої уваги до професійного розвитку та кар'єрному просуванню;

- незадовільний рівень матеріальної винагороди формує низьку лояльність персоналу до підприємства.

Усунення вказаних недоліків вкрай важливо для подальшого розвитку підприємства, досягнення фінансової стабільності та економічного росту.

Отже, за результатами дослідження, найбільш проблемними аспектами умов праці на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» є система оплати та матеріального стимулювання праці, недостатні можливості професійного розвитку, а також деякі недоліки в організації трудового процесу.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» та виявлених проблем з плинністю кадрів можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Розробка чіткого планування кар'єрного росту: Підприємство повинно створити прозору систему кар'єрного росту для своїх працівників, включаючи можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

2. Покращення процесу відбору та адаптації нових співробітників: Необхідно оптимізувати процес відбору, а також надавати належну підтримку та навчання новим співробітникам для їх ефективної адаптації до робочого середовища.

3. Стимулювання співробітників: Потрібно розглянути можливості для підвищення рівня матеріальної винагороди, використовуючи систему преміювання та інші форми стимулювання, щоб підвищити мотивацію персоналу та їх лояльність до підприємства.

4. Забезпечення професійного розвитку: Підприємство повинно звернути увагу на надання можливостей для професійного зростання своїм працівникам через навчальні курси, семінари та тренінги.

5. Покращення організації трудового процесу: Необхідно оцінити та оптимізувати внутрішні процеси трудового процесу для підвищення ефективності та зниження ризику вигорання працівників.

Зазначені рекомендації мають на меті вирішення ідентифікованих проблем та сприяння підвищенню загального рівня задоволеності та

продуктивності персоналу на підприємстві. Їх впровадження допоможе зберегти талановитих працівників та забезпечити стабільність та розвиток компанії в майбутньому.

Наші рекомендації ми більш ґрунтовно розглянемо вже у дипломній роботі, у розділі 3. Впровадження цих заходів, на наш погляд, сприятиме підвищенню задоволеності та лояльності персоналу, що позитивно вплине на загальну ефективність роботи підприємства ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИНОСТІ КАДРІВ ДЛЯ ТОВ «УК НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

3.1 Заходи щодо зниження плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Кадровий потенціал є критичним фактором для успішності будь-якого підприємства. Його ефективне управління визначається не лише навичками і кваліфікацією працівників, але й методами, які використовуються для мобілізації та збереження цього ресурсу.

У сучасних умовах бізнесу, швидко змінюючихся технологічних та економічних реаліях, стратегії управління персоналом вимагають постійного вдосконалення. Підвищення ефективності управління персоналом належить до вирішальних умов розвитку виробництва, і, на цій основі, забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників.

Однак, навіть зі сучасними технологіями, важливо пам'ятати про значення людського фактору в управлінні. Матеріальне та моральне стимулювання працівників є ключовими елементами кадрової політики.

Окрім конкурентоспроможної зарплати, компанії також можуть використовувати різноманітні бонусні програми, системи нагород та можливості для професійного розвитку, щоб заохочувати та утримувати талановитих співробітників.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» та зниження плинності слід удосконалити кадрову політику, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, використати сучасні технології управління персоналом. Проведені дослідження рівня та причин плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» дозволяють внести пропозиції щодо обґрунтування напрямків її зниження представлені у табл.3.1.

Таблиця 3.1.

Причини плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» та
управлінські практики щодо їх вирішення

Причини плинності	Шляхи запобігання
1. Недостатньо чітке планування кар'єри персоналу	Розробка плану щодо чіткого планування кар'єри персоналу.
2. Низька залученість співробітників	Алгоритм кращого залучення співробітників.
3. Низька заробітна плата.	Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці, пошук резервів росту заробітної плати.
4. Незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі.	Тренінги з командоутворення, робота по вдосконаленню соціально-психологічного клімату (корпоративні свята, квести і т.ін).
5. Непрофесійний відбір на вакантні посади.	Удосконалення кадрової служби, запровадження прогресивних методів відбору персоналу.

Джерело: складено автором за [9]

Розглянемо запропоновані напрямки більш докладно.

1. Розробка плану щодо чіткого планування кар'єри персоналу, алгоритм наведено на рис.3.1.

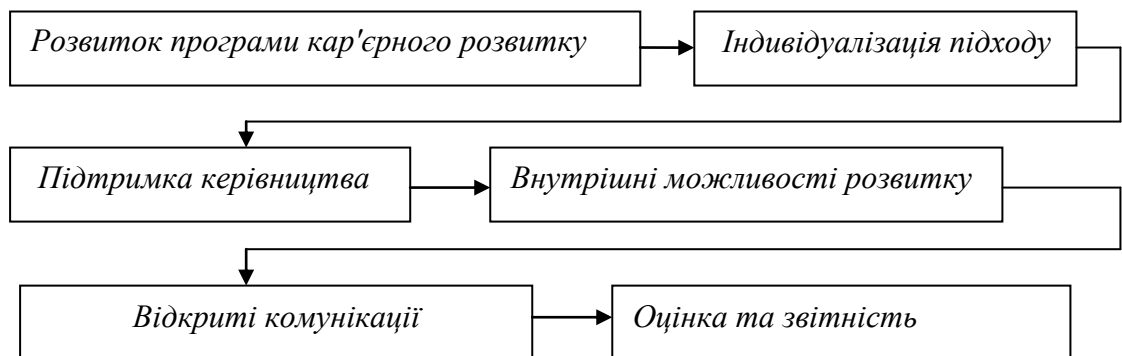


Рис. 3.1. Алгоритм розробки плану кар'єри персоналу для ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Джерело: складено автором за [11]

Розвиток програми кар'єрного розвитку: Треба розробити програму, яка допоможе співробітникам чітко спланувати свої кар'єрні шляхи

відповідно до їхніх навичок, інтересів і цілей. Це може включати тренінги, менторство, розвиток лідерських навичок та інші ресурси.

Індивідуалізація підходу: Можна проводити індивідуальні консультації з кожним працівником для визначення його потреб і цілей щодо кар'єрного розвитку. Допомогати їм скласти план дій з конкретними кроками для досягнення їхніх цілей.

Підтримка керівництва: Забезпечити навчання керівників з питань кар'єрного розвитку та керування персоналом, щоб вони могли надавати підтримку своїм підлеглим у розвитку їхніх кар'єрних шляхів.

Внутрішні можливості розвитку: Створити програми внутрішнього розвитку, такі як можливості для зміни позицій або проектів у межах компанії. Це дозволить співробітникам розвивати нові навички та отримувати досвід без необхідності зміни місця роботи.

Відкриті комунікації: Створити відкриту атмосферу, де співробітники можуть відчувати себе зручно для обговорення своїх кар'єрних цілей і потреб. Регулярні зустрічі для обговорення кар'єрних планів можуть допомогти вирішити питання та визначити наступні кроки.

Оцінка та звітність: Встановити систему оцінки й звітності про кар'єрний розвиток, щоб забезпечити прозорість та відслідковування прогресу. Це може включати регулярні огляди розвитку, обговорення цілей та досягнень.

2. Алгоритм кращого залучення співробітників.

Низька залученість співробітників може бути серйозною проблемою для будь-якої компанії, оскільки це може призвести до зниження продуктивності та якості роботи.

Завданням вирішення проблеми низької залученості співробітників у водному секторі є розробка стратегії, спрямованої на створення привабливих

умов праці та стимулюючого середовища для розвитку. Для досягнення цієї мети можна розглянути наступні аспекти у вигляді алгоритму (рис. 3.2).

Аналіз ринку праці та конкурентоспроможності:

- Проведіть дослідження ринку праці у водній сфері, визначте фактори, які впливають на привабливість роботодавця та конкурентоспроможність у сфері залучення та утримання персоналу.

Створення стимулюючих умов праці:

- Враховуйте особливості роботи у водному секторі, такі як висока відповідальність за безпеку та довкілля, та розробіть систему компенсації та пакети соціальних пільг, які відповідають цим вимогам.

Професійний розвиток та навчання:

- Враховуйте особливості роботи у водному секторі, такі як висока відповідальність за безпеку та довкілля, та розробіть систему компенсації та пакети соціальних пільг, які відповідають цим вимогам.

Визнання та мотивація:

- Розробіть систему винагород та визнання за досягнення та внесок у розвиток водного сектору. Важливо підкреслити важливість та цінність роботи співробітників у вирішенні проблем та досягненні стратегічних цілей

Ефективне керівництво та комунікація:

- Забезпечте відкриту та ефективну комунікацію між керівництвом та співробітниками, створивши можливості для обміну думками, ідеями та відгуками. Це дозволить залучити співробітників до процесу прийняття

Створення робочого середовища, сприятливого для розвитку:

- Забезпечте робоче середовище, яке підтримує розвиток та самореалізацію співробітників. Це може включати стимулюючі завдання та проекти, розвиток лідерських навичок та можливості для професійного зростання.

Рис. 3.2. Алгоритм кращого залучення співробітників до
ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Джерело: складено автором за [10]

Ці підходи можна комбінувати або адаптувати відповідно до конкретних потреб та характеру конкретної компанії.

3. Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці, пошук репері росту заробітної плати.

Для удосконалення програми мотивації трудової діяльності в ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» можна розглянути такі заходи, які наведені в рис.

3.3:

Матеріальне стимулювання:	<ul style="list-style-type: none"> • Розробка прозорої та справедливої системи оплати праці, що враховує результативність та внесок кожного співробітника. • Надання можливості працівникам брати участь у програмах акційного капіталу компанії, що стимулює їхній інтерес у результатах діяльності підприємства.
Підвищення якості робочої сили:	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації для розвитку навичок та знань співробітників. • Залучення зовнішніх експертів для консультацій та навчання з метою підвищення професійного рівня персоналу.
Залучення працівників до процесу управління:	<ul style="list-style-type: none"> • Створення механізмів для активної участі співробітників у прийнятті управлінських рішень, наприклад, через регулярні обговорення та відкриті діалоги. • Формування команд та проектних груп з участю представників різних відділів для спільного вирішення стратегічних завдань компанії.
Нематеріальне стимулювання:	<ul style="list-style-type: none"> • Визнання досягнень та успіхів співробітників через вручення нагород, подяк та премій. • Створення сприятливого робочого середовища, яке включає в себе можливості для розвитку та самовираження, а також підтримку з боку колег та керівництва.

Рис. 3.3. Заходи для удосконалення програми мотивації трудової діяльності в ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Джерело: складено автором за [12]

Для покращення системи мотивації трудової діяльності працівників у ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» потрібно:

1. Визначити, за які показники трудової діяльності робітник може отримати додаткову винагороду.
2. Залучати робітників до розробки системи преміювання.
3. Чітко окреслити умови преміювання, щоб працівник знав суму додаткових виплат і за вони виплачуються.
4. Виплачувати винагороду якнайшвидше після відповідно виконаних завдань.
5. Здійснювати контроль над виконанням виробничої програми відповідно до системи преміювання.

б. Виявити взаємозв'язок винагороди із результатами роботи працівника.

4. Тренінги з командоутворення, робота по вдосконаленню соціально-психологічного клімату (корпоративні свята, квести і т.ін).

У будь-якому робочому оточенні формуються взаємини між співробітниками, які можуть визначати успішність або невдачі колективу. Кожен керівник прагне досягти такого рівня співпраці, що не тільки не заважає роботі, але і сприяє їй. Під час виявлення проблем або конфліктних ситуацій, що виникають через відсутність позитивного психологічного клімату, відповідальні керівники нерідко обертаються до тренінгів з командоутворення та згуртування колективу. Тренінги командоутворення відрізняються від корпоративного відпочинку або інших подібних заходів тим, що вони активно залучають учасників. Головна мета таких заходів полягає не лише в розвагах, але й в підвищенні ефективності роботи через збільшення взаємодії між усіма працівниками.

Процес командоутворення – це більше, ніж просто забава; це глибокий процес, що охоплює всі аспекти формування команди. Він спрямований на розвиток навичок спільної роботи, розуміння важливості кожного учасника та його ролі в команді.

Команда - це невелика група людей, яка має спільні цілі, цінності та підходи до досягнення результатів. Її учасники доповнюють один одного, взаємодіють між собою та беруть на себе відповідальність за кінцеві результати.

Користь від тренінгів з командоутворення вже давно визнавалася фахівцями, особливо в умовах сучасного бізнесу, який характеризується глобалізацією, віртуалізацією, різноманітністю поколінь співробітників та зростанням кількості проектних груп.

Потреба в тренінгах командоутворення виникає у таких ситуаціях:

1. Під час реорганізації або змін у складі персоналу компанії.
2. Якщо в колективі існують конфлікти та непорозуміння, що призводять до неефективності роботи.
3. При приєднанні нових фахівців, які працюють в ізоляції від інших.
4. При створенні нових відділів або структур в компанії.
5. Перед виконанням важливого завдання в обмежений термін.

Тренінги командоутворення можуть бути спрямовані на керівників компанії (для навчання прийомам формування команд), відділи компанії (для підтримки довготривалої співпраці в колективі) або проектні групи. Вправи на таких тренінгах мають демонструвати переваги командної роботи над індивідуальною, а також сприяти розвитку навичок взаємодії та довіри в колективі.

5. Удосконалення кадрової служби, запровадження прогресивних методів відбору персоналу.

Згідно з результатами вивчення особливостей і проблем плинності кадрів для ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» можна запропонувати:

1. Для покращення ефективності процесу відбору і набору персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» необхідно доповнити і конкретизувати вже наявні кадрові документи і посадові інструкції працівників відділу кадрів конкретними методами і функціями з підбору і відбору кандидатів на вакансії.

2. Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу розроблена програма пошуку персоналу, в якій вказуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці і терміни виконання. Коротка схема відбору персоналу представлена у рис. 3.4.

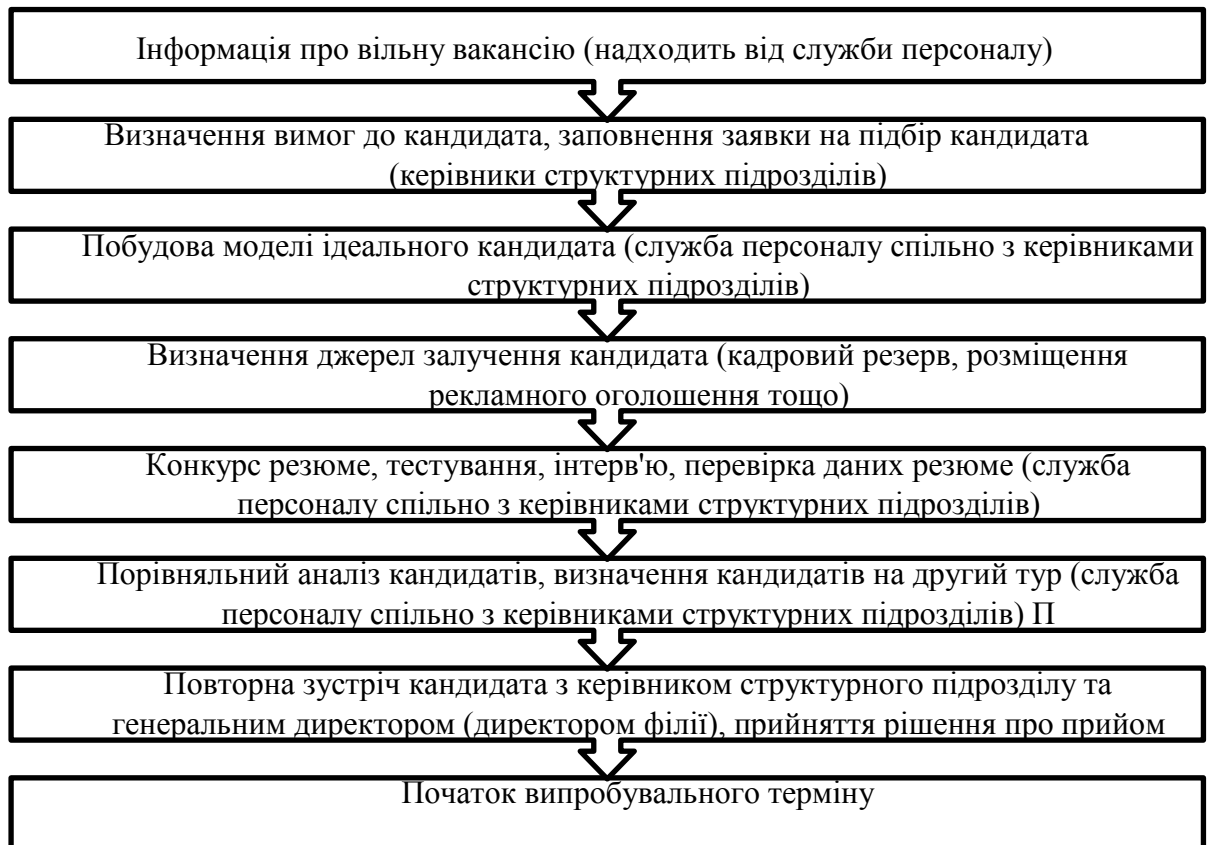


Рис. 3.4. Пропонована схема процесу підбору персоналу ТОВ
УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Джерело: складено автором за [12].

Процес ретельного відбору нових працівників варто розпочинати з чіткого визначення функціональних обов'язків та складання вимог до кандидатів. Після складання посадових інструкцій та визначення потреб для ідеального співробітника, слід розглянути можливі способи пошуку.

Заявка на підбір кандидата повинна бути складена керівником структурного підрозділу, де вакансія відкрита. У цій заявці повинні бути чітко визначені вимоги до освіти, досвіду та навичок кандидата, а також конкретний рівень очікуваної зарплати та короткий перелік функціональних обов'язків.

Після затвердження заявки генеральним директором (або директором магазину) вона передається для подальшої роботи в службу персоналу. Цей

процес дозволяє забезпечити, щоб потрібний працівник був знайдений швидко та ефективно, відповідаючи вимогам та очікуванням компанії.

Визначається спосіб пошуку кандидата:

- пошук в базі даних Служби персоналу;
- пошук через мережу знайомих;
- пошук через співробітників організації;
- пошук за допомогою оголошень в друкованих та електронних ЗМІ;
- пошук через кадрові агентства;
- пошук через державну службу зайнятості;
- пошук через навчальні заклади;
- інтернет тощо.

3.2. Соціальна та економічна ефективність запропонованих заходів

Економічна ефективність визначає, наскільки ефективно працює економічна система відносно витрачених ресурсів. Соціально-економічна ефективність, з свого боку, вимірюється рівнем задоволення потреб суспільства, зокрема, розвитку людської особистості. Тобто, чим більше економічна система враховує різноманітні потреби людей і забезпечує високий рівень життя, тим більш ефективною вважається вона.

Підходячи до формування кадрової політики, компанії можуть враховувати як економічні показники використання працівників, так і соціальні стандарти життя працівників. Наприклад, вони можуть оцінювати, наскільки вдається досягти бажаного результату за витрачені кошти, а також якість життя працівників у контексті соціальної відповідальності підприємства.

У сучасному світі пошук висококваліфікованих спеціалістів стає складнішим завданням для роботодавців, і втрати від високої плинності

кадрів зростають. Тому заходи, спрямовані на зниження плинності, можуть мати значний вплив як на економічну, так і на соціальну сфери.

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» за розглянутими напрямками розраховано за такою формулою (3.1) відповідні розрахунки представлено у табл. 3.5:

$$\text{Ек.еф} = \text{Загальний додатковий дохід} - \text{Ен} \times \text{Вод} \quad (3.1)$$

де: Ен – нормативний коефіцієнт (0,15) порівняльної економічної ефективності
Вод – одноразові витрати на захід.

Проведені розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів економічно ефективна та обґрунтована.

Таблиця 3.5

Розрахунок економічного ефекту від рекомендацій по зниженню плинності у ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

Витрати	
Витрати на пошукову платформу	25 000
Розробкою критеріїв ефективного відбору персоналу	20 000
Навчання рекрутера	5 000
Всього	50 000 грн
Доходи	
Економія від зниження коефіцієнту плинності	25 000
Економія від вивільнення робочого часу лінійних та функціональних менеджерів на рік	238 560 грн
Загальний додатковий дохід, всього	263 560 грн
Економічний річний ефект	
Чистий прибуток	$263\,560 - 0,15 \times 50\,000 = 256\,060$ грн
Термін окупності	$(50\,000/263\,560) \times 12 = 2,3$ місяця

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, запропоновані заходи по зниженню плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» мають певну економічну та соціальну

ефективність. Узагальнена соціально-економічна ефективність запропонованих заходів представлена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів для
ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»

№	Захід	Економічний ефект	Соціальний ефект
1.	Розробка плану щодо чіткого планування кар'єри персоналу.	Зменшення коефіцієнта плинності кадрів	Задоволеність працею, підвищення інтересу до роботи.
2.	Алгоритм кращого залучення співробітників.	Зменшення коефіцієнта плинності кадрів	Задоволеність працею, підвищення інтересу до роботи
3.	Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці, пошук резервів росту заробітної плати.	Підвищення продуктивності праці, зменшення коефіцієнта плинності кадрів	Підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства
4.	Тренінги з командоутворення, робота по вдосконаленню соціально-психологічного клімату (корпоративні свята, квести і т.ін).	Підвищення продуктивності праці, зменшення коефіцієнта плинності кадрів	Покращення соціальнопсихологічного клімату у колективі, зменшення конфліктів.
5.	Удосконалення кадрової служби, запровадження прогресивних методів відбору персоналу.	Зменшення коефіцієнта плинності кадрів	Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці, задоволеність працею, підвищення інтересу до роботи

Джерело: складено автором за [12]

Під час дослідження управління кадровими ресурсами на практиці виявлено, що не всі організації належним чином розвивають свою кадрову стратегію. Навіть на деяких вітчизняних підприємствах рівень управління персоналом не відповідає базовим теоретичним принципам управлінської діяльності. Це призводить до проблем, таких як невідповідність навичок новозалучених працівників вимогам роботи, додаткові витрати на їхнє

навчання, швидке звільнення працівників, що у своєму підсумку створює напругу в колективі та негативно впливає на бюджет підприємства.

Отже, керівництву будь-якої організації рекомендується виявляти та вирішувати проблеми у системі управління кадрами, що сприяє уникненню небажаної плинності персоналу.

Під час дослідження управління кадровими ресурсами на практиці виявлено, що не всі організації належним чином розвивають свою кадрову стратегію. Навіть на деяких вітчизняних підприємствах рівень управління персоналом не відповідає базовим теоретичним принципам управлінської діяльності. Це призводить до проблем, таких як невідповідність навичок новозалучених працівників вимогам роботи, додаткові витрати на їхнє навчання, швидке звільнення працівників, що у своєму підсумку створює напругу в колективі та негативно впливає на бюджет підприємства.

ВИСНОВКИ

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.

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.

У другому розділі проаналізовано господарську діяльність товариства з обмеженою відповідальністю УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ». Основні напрямки діяльності підприємства – є проведення господарської діяльності, насичення ринку України товарами, роботами, послугами, одержання прибутку та задоволення на цій основі економічних та соціальних потреб учасників та робітників Товариства.

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. За даними аналізу бачимо швидке зростання виручки від реалізації.

Можна казати, що на підприємстві спостерігається тенденція до сталості персоналу, так як коефіцієнт стабільності персоналу високий. В той же час коефіцієнт плинності має тенденцію до підвищення, що не є позитивним, але зрозумілим в умовах кризи, що пов'язана з пандемією.

Автором було здійснено аналіз стану та причин плинності персоналу на

ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» . Було проведене анкетування серед 62 осіб різних категорій персоналу, що складає 69,7% всього спискового складу працівників підприємства та вивчено документацію відділу кадрів. Вивчення можливих причин звільнення за власним бажанням проводилося у розрізі стажу роботи та при можливості обрати декілька варіантів.

Узагальнено, можна сказати, що досвід роботи має велике значення у визначенні можливостей для звільнення. Це свідчить про те, що більшість працівників мають плани для особистого зростання і вважають цей аспект найбільш важливим у процесі праці.

Для вивчення потенційної плинності в анкеті були запитання щодо ступеню задоволеності різними елементами системи управління персоналом на підприємстві.

За допомогою нестандартизованого інтерв'ю серед керівників підприємства та працівників відділу кадрів було проведено аналіз причин плинності кадрів протягом першого року роботи співробітників ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ».

Завершення аналізу причин плинності кадрів проведено за допомогою SWOT-аналізу діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз діяльності підприємства та вивчення показників руху персоналу за допомогою різних методів (статистичний, анкетування, не стандартизоване інтерв'ю) дозволило виявити такі проблеми з плинністю кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» :

- Недостатньо чітке планування кар'єри персоналу
- Низька залученість співробітників
- Низька заробітна плата.
- Незадовільний соціально-психологічний клімат у колективі.
- Непрофесійний відбір на вакантні посади.

Усунення вказаних недоліків вкрай важливо для подальшого розвитку підприємства, досягнення фінансової стабільності та економічного росту.

В третьому розділі запропоновано заходи щодо зниження плинності кадрів на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», а саме:

1. Розробка плану щодо чіткого планування кар'єри персоналу.
2. Алгоритм кращого залучення співробітників.
3. Удосконалення програм мотивації та системи стимулювання праці, пошук резервів росту заробітної плати.
4. Тренінги з командоутворення, робота по вдосконаленню соціально-психологічного клімату (корпоративні свята, квести і т.ін).
5. Удосконалення кадрової служби, запровадження прогресивних методів відбору персоналу.

За кожним напрямком запропоновано конкретний перелік заходів. Так для підвищення ефективності процесу відбору і набору персоналу на ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» необхідно доповнити і конкретизувати наявні кадрові документи і посадові інструкції працівників відділу кадрів конкретними методами і функціями з підбору і відбору кандидатів на вакансії.

Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу розроблена програма пошуку персоналу, в якій вказуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці і терміни виконання.

Розглянуто алгоритм планування то розвитку кар'єри фахівця.

Зроблено розрахунок економічного ефекту від рекомендацій по зниженню плинності у ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», що склав 256 060 грн чистого прибутку за термін в 2,3 місяці.

Також зазначений соціальний ефект від зниження плинності кадрів, а саме:

- Задоволеність працею, підвищення інтересу до роботи.
- Підвищення рівня лояльності персоналу до підприємства
- Покращення соціальнопсихологічного клімату у колективі, зменшення конфліктів.
- Підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Товариство з обмеженою відповідальністю Управляюча компанія «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ»: Інформаційна характеристика. YouControl. URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44308781/ (дата звернення 25 лютого 2024).
2. Звіт про фінансові результати діяльності підприємства ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», форма № 2-м, 2021-2023 рр.
3. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск № 12, 2021. С. 500 -508.
4. Паливода О. М. Організація набору та підбору персоналу на малих підприємствах. Технології та дизайн. 2020. № 1.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_ (дата звернення 15.04.2021)
5. Баланс ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», форма № 1, 2021-2023 рр.
6. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», 2020-2023 рр.
7. Вагонова О.Г., Одінцова К.І., Досужий В.С. Визначення основних мотиви і плинності кадрів на підприємствах сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 2. С. 129-134.
8. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: соціальні та демографічні чинники модернізації національної економіки: колективна монографія / [Е.М. Лібанова, О.В. Макарова, І.О. Курило та ін.]; за ред.Е.М. Лібанової. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень ім.

М.В. Птухи НАН України, 2020. 320 с.

9. Статут ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ» 2023р.

10. Звіт з праці ТОВ УК «НАШ ДІМ МИКОЛАЇВ», форма No1- ПВ, 2020-2023 рр.

11. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Навч. посібник. К.Професіонал, 2020. С.498-513.

12. Збрицька Т.П. Трансформація мотивації в управлінні розвитком персоналу в сучасних умовах. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики». ОНЕУ, 8-9 вересня 2023 р. С. 425-426.

[URL:https://drive.google.com/file/d/1otw3Q8lLv8wRVB2Wz4xLbgYlMuICSUJr/view](https://drive.google.com/file/d/1otw3Q8lLv8wRVB2Wz4xLbgYlMuICSUJr/view) (дата звернення: 25.04.2024).

13. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. Електронне фахове видання. Випуск №31 / 2021, листопад

[URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/687) (дата звернення: 25.04.2024).

14. Збрицька Т. П., Мінін В. С. Проблеми молоді на ринку паці в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2021. 2(77). С.55-65.

[URL:http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/55-65.pdf](http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2021/77/pdf/55-65.pdf) (дата звернення: 25.04.2024).

15. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури та психологічні ефекти її адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2020. № 640. С. 327–333. [URL:http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf](http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf) (дата звернення: 25.04.2024).

16. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними навчаннями та навчаннями: Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту. 2020. № 3. С. 113-118.
17. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією актуальних проблем служб управління персоналом. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудова відносина: теорія і практика». К.: КНЕУ, 2021. С. 101–105.
18. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. URL: <http://sd4ua.org/wpcontent/uploads/2021/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).
19. Гетьман О.О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2022. 514 с.
20. Збрицька Т.П.; Дашян А. ОСОБЛИВОСТІ ДИСТАНЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19. Науковий журнал «Молодий вчений» № 12 (100) грудень 2021 р. С.79-83. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14224>
21. Тренди в HR 2020–2021.
URL: <https://smart-hr.com.ua/ru/news/trendy-v-hr-2020-2021-1> (дата звернення: 25.04.2024).
22. Режун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібною торгівлі України. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 430–436.
23. Тенденції ринку праці: результати огляду EY Ukraine. URL: <https://prohr.rabota.ua/tendentsiiryinka-truda-rezultatyi-obzora-ey-ukraine/> (дата звернення: 25.04.2024).
24. Піхняк Т. А. Ідентифікація факторів, що впливають на плинність кадрів на підприємстві. Business economics. 2023. № 142. С.

23–27.

25. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2013. № 8. С. 46–60.

26. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. Бізнес Інформ. 2021. №1. С.177-182.

27. Плинність кадрів в бізнесі – проблема чи можливість? // Поліграф HR Security. URL: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st>

28. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві. European journal of economics and management. 2020(5). №2/22. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2019_5_2/22.pdf. (дата звернення: 25.04.2024).

29. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2022. № 5(1). С. 145–114.

30. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2020. №158(1). С. 49–57.