

# ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

УДК 331.108+339.9

## РОЛЬ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЗРОСТАЮЧОЇ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ МОЛОДІ

Бала Р.Д., Бала О.І., Тарнавський М.І., Наконечна В.І.  
Національний університет «Львівська політехніка»

Досліджено особливості впливу органу управління персоналом на підприємствах на вирішення проблем плинності кадрів, що зумовлені посиленням зростанням міжнародної трудової міграції. Визначено особливості впливу на проблему плинності кадрів – категорії працівників молодь, так як саме вона становить найвищу частку в структурі плинності на вітчизняних підприємствах. Встановлено найтипівіші причини плинності кадрів. Визначено роль органу управління персоналом у їх вирішенні. Особливо досліджено плинність кадрів у призмі міжнародної трудової міграції молоді.

**Ключові слова:** орган управління персоналом, плинність кадрів, міжнародна трудова міграція молоді, причини плинності, пропозиції з мінімізації рівня плинності молодих кадрів.

**Постановка проблеми.** Поняття плинності кадрів на підприємствах є невід'ємним та невідворотним: працівники влаштовуються на роботу, працюють, прилаштовуються до умов праці або звільнюються і шукають інші місця роботи.

Рух робочої сили – це природне явище, спричинене як і потребами робочої сили у пошуках бажаної роботи, так і роботодавцями, які шукають кваліфікований персонал, за допомогою якого підприємство буде функціонувати і мати високої прибутки.

Плинність персоналу – це рух робочої сили, обумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем або незадоволеністю організації конкретним працівником. Плинність може бути: внутрішньо організаційна – пов'язана з трудовими переміщеннями всередині організації; зовнішня – між організаціями, галузями і сферами економіки. Розрізняють природну і зайву плинність кадрів. Висока плинність кадрів – це негативне явище для підприємця і для трудового колективу: при частій зміні персоналу руйнуються зв'язки вже створеного трудового колективу, витрачається багато коштів на постійне навчання нових працівників і корпоративний клімат має несприятливе становище. Тому явище плинності кадрів – це процес, з яким на підприємстві потрібно боротися. Розглянемо проблеми плинності кадрів та сформуємо певну систему рекомендацій для усунення існуючих аналізованих проблем.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми плинності кадрів досліджуються як з наукової точки зору, так і менеджерами-практиками з питань управління персоналом. Конкретного їх вирішення немає, так як для усіх окремих суб'єктів господарювання причини плинності можуть бути різними і, виходячи із цього, потрібно приймати відповідні рішення. Однак для полегшення та наукового обґрунтування управлінських рішень щодо зниження плинності, особливо серед молоді, керівникам доцільно використовувати знання отримані вченими та практиками. Так зокрема корисним буде дослідження причин плинності,

їх наслідків, які досліджуються у роботах Балабанової Л.В., Васильченко В.С., Краснокутської Н.С. та ін. Інструменти оцінювання рівня плинності кадрів можна знайти у роботах Бутинця Ф.Ф., Сардак О.В., Грішнєвої О.А., Колот А.М.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Одним із невирішених питань плинності кадрів на підприємстві на теперішній час є відсутність досліджень спрощеного доступу до ринку праці зарубіжних країн для вітчизняної молоді. Власне це питання зумовило інтерес до вирішення такої проблеми шляхом встановлення ролі органу відповідального за управління персоналом щодо врегулювання рівня плинності кадрів серед працюючої молоді під впливом активізації міжнародної трудової міграції.

**Мета статті.** Головною метою статті є дослідження особливостей та міри впливу органу управління персоналом на вітчизняних підприємствах на проблему плинності молодих кадрів, що спричинена активним зростанням міжнародної трудової міграції, особливо серед випускників ВУЗів.

**Виклад основного матеріалу.** Розглянемо конкретно підприємства, де плинність кадрів є неминучою та високою. Прикладами таких підприємств – є суб'єкти господарювання, в яких основною робочою силою є студенти або молодь без досвіду роботи, проте з бажанням працювати і поєднувати навчання. Такими підприємствами є кав'ярні, кафе швидкого харчування, піцерії, сезонні роботи, магазини в торгових центрах тощо. Робочий графік в таких місцях гнучкий, оскільки лівова частка працівників – студенти, а робочий день є довгим, тому повна зміна на цілий робочий тиждень навряд чи зацікавила б таку категорію робочої сили. Тому в основному графік дозволяє поєднувати навчання з роботою. Але в таких місцях праці саме через категорію персоналу і управлінської ланки виникає висока плинність: або умови не підходять роботодавцю, або ж працівнику. Розглянемо низку проблем, які спричиняють цю плинність та наведемо рекомендації для їх усунення.

Перша проблема, котра і спричиняє плинність кадрів – це незахищеність самого персоналу. Дуже часто на роботах з великим потоком клієнтів і роботою з людьми виникають конфліктні ситуації з клієнтами, неетична поведінка клієнтів з працівниками кав'ярні, ресторану чи магазину (оскільки діє неофіційне правило «клієнт завжди правий»). Працівники сфери обслуговування піддаються моральному тиску, та зрештою під впливом стресу доходять висновку, що це місце праці значно погіршує їх працездатність, мотивацію до роботи чи бажання працювати в даній установі. З іншого боку, замість того, щоб свій персонал, за допомогою якого керівництво і отримує прибутки, захищати чи надавати якусь допомогу при неналежній поведінці з боку клієнта, то керівництво або працівники органу управління персоналом просто закривають очі на такі ситуації, бо «клієнт завжди правий». В таких випадках працівник розуміє, що в ньому в першу чергу як в особистості ніхто не зацікавлений і звільняється у пошуках кращих умов. Це величезна проблема компаній у сфері обслуговування – потрібно враховувати, що працівники – це індивіди зі своїми особливостями та потребами, які потребують в першу чергу захисту від своїх роботодавців. Часто спеціалісти органу правління персоналом таких підприємств просто не є компетентними у своїй роботі, а плинність кадрів в свою чергу породжує ще більшу проблему: пошук нового персоналу та його навчання. До того ж, якість роботи погіршується, бо чим частіше змінюється персонал, тим менш якісними є товари чи послуги тої чи іншої фірми. Працівнику потрібен час на засвоєння своїх робочих обов'язків та завдань. Паралельно з тим компанія втрачає велику кількість коштів на оновлення персоналу і навчання.

Рекомендацією до вирішення проблеми в першу чергу є створення органу управління персоналом із висококваліфікованих HR-спеціалістів, які будуть вивчати свій персонал як окремих особистостей, забезпечуватимуть їм певний захист їх прав і обов'язків, в першу чергу як особистостей, формування в компанії корпоративної культури в напрямку, що індивідуальність і особистість працівника завжди враховують, а для керівництва варто думати про своїх підлеглих не як про спосіб зароблених коштів, а як партнерів, котрі своєю працею збільшують капітал власників. Таким чином персонал сфери обслуговування буде почувати себе комфортно на робочому місці, розумітиме підтримку від свого фахівця органу правління персоналом або управлінця з питань роботи із персоналом – щодо того, яка конфліктна ситуація не буде невіршена, і на якому рівні відбуватиметься захист людських прав.

Другою проблемою, яка спричиняє високу плинність кадрів на підприємствах сфери обслуговування є досить складні та напружені умови роботи. Великий потік клієнтів, шум, напруженість, інтенсивне навантаження – все це підвищує рівень стресу для працівників. Тому відносно часто на такій роботі залишаються надовго лише стресостійкі працівники. Проте взагалі робота в сфері обслуговування – це синонім слова «стрес». На жаль, наш сучасний світ з усіма зручностями та полегшенням життя збільшив

джерела і можливості виникнення стресових ситуацій. А як відомо стрес на робочому місці взагалі негативно впливає на роботу працівника, на його моральне та фізичне здоров'я. Наслідками стресу можуть бути нервовий зрив, втрата апетиту та часті хвороби тощо. Для роботи такі наслідки є дуже поганими, оскільки вони знижують бажання працювати, працездатність та будь-яку мотивацію до розвитку на робочому місці. Цей аспект дуже важливий для HR-спеціалістів при формуванні вимог до кандидата та формування його робочого місця і завдань.

Рекомендаціями щодо покращення або ж навіть вирішення цієї проблеми є в першу чергу дії HR-спеціалістів стосовно зниження стресу на підприємствах, які можуть виявлятися у наступних кроках: проведення різноманітних тренінгів по стрес-менеджменту (науці, яка вчить управляти стресом), організація корпоративних походів до фітнес-клубів або спортивних залів для релаксації працівників та покращення фізичного здоров'я; формування на підприємствах так званої «зони відпочинку», яка полягає у відчуженні персоналу від галасу і шуму та певної перерви для відновлення сил. Такі види рекомендацій для усунення джерел стресу можуть забезпечити покращення умов праці, мотивацію працівників та збільшення стресостійкості.

Наступною проблемою плинності кадрів є нестійкий та несформований корпоративний клімат. Це пояснюється тим, що на підприємствах з низькою плинністю кадрів є чітко сформований трудовий колектив зі всіма психологічно-робочими зв'язками. На таких підприємствах в колективі панує своя робоча колективна атмосфера, працівники між собою знаходяться в дружніх зв'язках, оскільки тривалий час вони працюють разом і формується вже сталий корпоративний клімат в трудовому колективі. Варто зазначити, що сприятливий корпоративний клімат на підприємстві формує позитивну робочу атмосферу, в якій працівникам хочеться працювати, яка не формує несприятливі та негативні емоції. Єдність трудового колективу та сприятлива робоча атмосфера позитивно впливають на діяльність підприємства та його фінансові результати, оскільки здоровий робочий колектив – це запорука успішної фірми. Проте на підприємствах з високою плинністю кадрів поняття сталого колективу та сталої сприятливої атмосфери є практично неможливим. Коли з колективу, в якому вже сформовані трудові зв'язки вибуває одна робоча одиниця, відбувається певний стрес для працівників, вводиться новий працівник, якому потрібно певну частку часу для адаптації, для налагодження нових комунікацій між колегами, для формування нового корпоративного клімату. Проте, коли це не один працівник, а постійна частина працівників один за другим – це не дає можливості створенню необхідного сталого внутрішнього корпоративного клімату. В свою чергу це може породжувати конфлікти на підприємстві, незлагодженість колективу, що негативно позначається на діяльності підприємства та його результатах. Знову ж таки, конфлікти спричиняють стреси. Вся система є взаємопов'язана, тому корпоративний клімат цілком прямо впливає на функціонування фірми в будь-якому підприємстві.

Рекомендаціями до вирішення проблеми стосовно корпоративного клімату та внутрішніх конфліктів є декілька. По-перше, для формування сприятливого клімату важливо мати на підприємстві креативного та кваліфікованого HR-спеціаліста органу управління персоналом, який в своїх навичках та вміннях має арсенал способів управління конфліктами, психологічні навички, активно моніторить сучасні методи управління персоналом і підбирає їх під конкретну особу та колектив. Варто зазначити, що кваліфікованому HR-спеціалісту необхідно вивчати особові справи своїх працівників, їх особисті якості та характеристики, які потрібні для індивідуального підходу до працівника, формування методів його мотивування тощо. Це важливо при формуванні загального корпоративного клімату, оскільки HR-спеціаліст обиратиме визначену під персонал стратегію об'єднання та згуртування колективу, вираховування ймовірності настання конфліктів (в колективі загалом чи окремими людьми). Система вивчення своїх працівників мотивує самого працівника: ним цікавляться, про нього турбуються, розуміють його індивідуальність – це просто необхідно для налагодження корпоративних умов роботи. По-друге, ефективною рекомендацією є аутсорсинг психологічних тренерів для корпоративного навчання колективу щодо поведінки в групі, щодо навичок в системі управління методиками стрес – менеджменту, проведення тимблдингів та корпоративних ігор, неформальні знайомства тощо. Така методика дозволить згуртувати колектив, познайомити в неформальній обстановці між собою, сформувати спільну колективну атмосферу тощо. На психологічному рівні дружня робоча атмосфера сприяє гарному настрою, бажанню приходити на роботу, почувати себе комфортно серед колег. Такі позитивні наслідки рекомендацій впливатимуть і на позитивні результати діяльності працівників, високу продуктивність праці, бажання працювати на даному робочому місці, співпрацювати з колегами, працівники вмотивовані, працюють з наснагою, в таких умовах у працівників можуть виникати ідеї щодо удосконалення робочого процесу, мати креативні ідеї щодо обслуговування клієнтів тощо. Також тепла корпоративна атмосфера – запорука високої продуктивності праці, тому управлінцям та HR-менеджерам варто звертати особливу увагу на відносини між працівниками, а особливо в фірмах з високою плинністю кадрів така увага має бути ще пильнішою та ефективнішою. Новим працівникам потрібно допомагати входити в новий колектив, а також забезпечувати швидку адаптацію працівника до трудового колективу і навпаки.

Ще однією проблемою, котра виникає на підприємствах зі швидкою плинністю кадрів (особливо в Україні) – це незабезпеченість працівників соціальним пакетом. Саме така недостатність соціального захисту і спричиняє звільнення працівників у пошуках кращих умов. Оскільки працівники сфери обслуговування піддаються нервовому стресу, що негативно позначається на їх здоров'ї. А лікування відбувається за власний рахунок, в робочі дні в хворому стані люди виходять на роботу (бо лікарняні не враховуються),

відпустки немає. Вся ця напружена річ не дає можливості працівникам надовго затримуватися на робочому місці. Яка б фірма не була, яка б сфера не була, а соціальний пакет, страхівки, оплачуваний лікарняний – це те, що необхідно кожному працівнику незалежно від професії і місця роботи.

Рекомендацією до вирішення цієї проблеми є обов'язкове впровадження соціального пакету, лікарняного та відпусток, які дають можливість працівнику працювати з чіткою думкою, що при хворобі – лікування оплатиться, що працівник має страхівку тощо. Таке вирішення проблеми забезпечить зменшенню плинності кадрів на підприємствах за рахунок впевненості у тому, що він соціально захищений.

Одною з найнебезпечніших проблем, яка не тільки викликає плинність кадрів, а й зменшує прибутки підприємства загалом – це негативний імідж фірми. Несприятливий образ – це в першу чергу ті неякісні умови для роботи працівників, які першочергово потрапляють в поле зору та зумовлюють неякісне надання послуг та знижують рівень трудового попиту на працю в таких підприємствах. Часто трапляється, що керівництво не слідкує за своїм персоналом, за його потребами, коли на підприємстві відсутній HR-менеджер, коли працівникам байдуже на діяльність компанії через несприятливі умови роботи тощо. Тоді існує негативний взаємовплив: працівники невмотивовані, управлінська ланка не дбає за персонал, як наслідок – підприємство надає неякісні послуги та продукцію, і як результат – клієнти незадоволені і більше користатися послугами чи купувати продукцію не будуть. Все це у сукупності зумовлює негативні відгуки як працівників про роботу, що відлякує майбутніх претендентів на роботу (отже, персонал набрати важко і буває хапаються за першого – ліпшого працівника), а також негативні відгуки про послуги або продукцію підприємства, що цілком прямо пропорційно впливає на прибуток підприємства. Це дуже комплексна і багатогранна проблема, яка потребує комплексного підходу.

Тому комплексною рекомендацією для вирішення цієї проблеми є: моніторинг позитивних і негативних відгуків працівників про умови праці, про роботу, можливість працівниками скласти список побажань щодо покращення і змін у своїй роботі, налагодження корпоративного клімату, інтеграція та аналіз промоніторених результатів і, як наслідок, формування нових покращених робочих умов з врахування всіх переваг та недоліків, котрі забезпечуватимуть покращення роботи працівників та їх мотивації (а отже, зниження частих звільнень і зменшення плинності кадрів). Паралельно з цим варто управлінській ланці делегувати повноваження щодо моніторингу відгуків клієнтів про продукцію або послуги, втручання в виробництво для відшукування недоліків та формування стратегії по покращенню якості послуг або товарів та способів їх продажу. Це забезпечить покращення іміджу фірми як на споживчому рівні так і на трудовому рівні.

І нарешті проблема, яка набула активного розвитку із прийняттям безвізового режиму. Власне ця проблема для вітчизняних підприємств є досить гострою у тому контексті, що працівники



отримують більш відкритий доступ до зарубіжних ринків праці. Все частіше спостерігаються факти того, що під час різноманітних робочих відряджень, особливо молоді працівники, все частіше налагоджують контакти із зарубіжними партнерами, та згодом, працевлаштовуються у останніх.

Варіантом вирішення цієї проблеми є перспективне кадрове зростання кваліфікованих фахівців та достойна оплата праці. Все ж – таки якщо забезпечити гідні та належні умови праці на внутрішньому ринку, працівник надасть перевагу вітчизняному підприємству, так як тут ще

зіграє роль так званий соціально-психологічний чинник, згідно якого працівник почуватиметься краще близько до сім'ї.

**Висновки і пропозиції.** Отже, можна зробити висновок, що проблема плинності кадрів на підприємствах у сфері обслуговування є досить гострою та нагальною для вирішення. Нами наведено список проблем та рекомендацій щодо їх вирішення. Практичне застосування таких рекомендацій забезпечить зменшення плинності кадрів, а отже, покращення умов для роботи працівників та, як наслідок, покращення діяльності підприємств.

### Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г.І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–232.
3. Коцалап С.О. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап, В.Ю. Уласевич // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2013. – № 8. – С. 67–71.
4. Єлисеєва Н.А. Управління плинністю кадрів як однією з актуальних проблем служб з управління персоналом / Н.А. Єлисеєва // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3-х т. Т. 3 «Соціально-трудова відносина: теорія і практика». – К.: КНЕУ, 2010. – С. 101–105.

**Бала Р.Д., Тарнавский М.И., Бала О.І., Наконечная В.И.**

Национальный университет «Львовская политехника»

## РОЛЬ ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ РАСТУЩЕЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТРУДОВОЙ МИГРАЦИИ МОЛОДЕЖИ

### Аннотация

Исследованы особенности влияния органа управления персоналом на предприятиях на решение проблем текучести кадров, обусловленные усиленным ростом международной трудовой миграции. Определены особенности влияния на проблему текучести кадров – категории работников молодежи, так как именно она составляет самую высокую долю в структуре текучести на отечественных предприятиях. Установлено типичные причины текучести кадров. Определена роль органа управления персоналом в их решении. Отдельно исследовано текучесть кадров в призме международной трудовой миграции молодежи.

**Ключевые слова:** орган управления персоналом, текучесть кадров, международная трудовая миграция молодежи, причины текучести, предложения по минимизации уровня текучести молодых кадров.

**Bala R.D., Bala O.I., Tarnavskiy M.I., Nakonechna V.I.**

Lviv Polytechnic National University

## ROLE OF DEPARTMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN SOLVING PROBLEMS OF STAFF TURNOVER AT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INCREASING INTERNATIONAL LABOR MIGRATION OF YOUTH

### Summary

In this article, authors investigated the peculiarities of the influence of department of personnel management at the enterprises on solving problems of personnel turnover that are caused by the growth of international labor migration. The authors also defined the peculiarities of impact of personnel turnover of youth workers because they represent a highest share in the structure of personnel turnover at national enterprises. The most common causes of staff turnover are found and the role of the personnel management department for their solving is determined. Beside this, the authors explored the staff turnover in the prism of the international labor migration of young people.

**Keywords:** personnel management, personnel turnover, international labor migration of young people, causes of fluidity, proposals for minimizing the level of fluidity of young staff.