

**Клецова Н. В.**, к.е.н.,  
доцент кафедри Менеджменту ЗЕД  
та євроінтеграції,  
Сумський національний аграрний  
університет,  
*klyetsova-n@list.ru*

## **ПРИЧИНИ ТА НАСЛІДКИ ПЛИННОСТІ НАЙМАНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

**Анотація.** У статті здійснено ґрунтовне дослідження сучасних тенденцій плинності найманих працівників на підприємствах України в галузі сільсько-го господарства. Проведено аналіз ефективності використання персоналу в сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку спеціалізації

окремих областей Північно-Східного регіону України та виявлено перелік основних причин і наслідків плинності найманих працівників.

**Ключові слова:** плинність, персонал, найманий працівник, мотивація, сільськогосподарське підприємство, ефективність використання персоналу.

**Вступ.** В умовах нестабільної економічної ситуації, що опанувала й українські підприємства різних галузей економіки, проблема плинності найманих працівників, зокрема її попередження та наслідки, постає особливо нагальною. З метою уникнення реорганізації, банкрутства або ліквідації підприємств має місце процес скорочення виробництва продукції, товарів, надання послуг, що, відповідно, й спричиняє масове вивільнення персоналу з ініціативи власників організацій. Поряд із зазначеними проблемами спостерігається тенденція до скорочення плинності з ініціативи працівників. Так, набувають розповсюдження нові різновиди плинності кадрів, такі як: «штучна плинність», «умовна плинність», «прихована плинність» [7, с. 73]. Разом з тим, часта зміна працівників, їхня ротація, перекваліфікація — це надто дороге задоволення. Саме тому керівникам підприємств доцільно попереджати плинність персоналу ще на етапі первинного відбору кандидатів, що і обумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

**Постановка задач.** Проблемами плинності найманих працівників на підприємствах у галузі сільського господарства займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, економісти, практики, зокрема: Н. Волчков [1], Ш. Джордан-Еванс, Н. Корнеліус, Л. А. Кукуюк [6], О. Ліплянська [7], Л. Стаут, Ф. Хміль та інші. Проте виникають питання, що потребують ґрунтовного вивчення. Так, науковцями й досі не узагальнено основні причини та наслідки плинності найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України, а також не досліджено на належному рівні можливі шляхи вдосконалення технології первинного відбору персоналу. Саме тому метою даної статті є дослідження сучасних тенденцій плинності найманих працівників на підприємствах України в галузі сільського господарства.

**Результати дослідження.** У результаті проведених нами досліджень у працях [2–5] виникло питання, які ж можуть бути наслідки плинності найманих працівників для конкретних організацій? По-перше, має місце зменшення або взагалі втрата продуктивності праці. Співробітники, окрім виконання власної роботи, змушені взяти на себе обов'язки працівника, який щойно залишив компанію, як правило, показують низькі результати працездатності, пов'язані зі стресом, потоком нової інформації, втратою часу на знайомства з новими клієнтами тощо. По-друге, змінюється загальний моральний настрій співробітників. Ті, хто залишилися на колишньому робочому місці, цікавляться новим місцем роботи колишнього колеги (який пішов або на кращі умов праці, або на цікавіші проекти), намагаються представити себе на його місці та спроектувати ситуацію власного звільнення. Психологічно така ситуація завдає неабиякої шкоди підприємству в галузі сільського господарства. По-третє, обов'язково присутня ціна помилок. Так, з приходом людини на нову роботу, в новий колектив, до нових клієнтів помилки неминучі — починаючи від натискання неправильної кнопки до невідповідного або незвичайного формулювання стосовно конкретного продукту. У той же час роботодавцю не залишається нічого, як розплачуватися за такі помилки. По-четверте, у переважній більшості випадків псується репутація бренду підприємства. На жаль, дуже часто відбувається так, що залишивши компанію, працівник починає невтішно відгукуватися про свого колишнього роботодавця. Звідси випливає висновок: треба вміти правильно розлучатися і підтримувати зв'язок з колишнім співробітником, тому що репутаційний менеджмент від цього значно виграє.

Враховуючи загальну динаміку ринку праці, знайти найманого працівника відповідно встановленим критеріям роботодавця цілком реально, проте не так швидко, як іноді потрібно. Однак працевлаштувавши нового працівника, все одно роботодавцеві доведеться витратити час, кошти і зусилля на первинному етапі. Звичайно, згодом у найманого працівника буде шанс відпрацювати все, що було в нього вкладене, якщо він не залишить компанію після випробувального терміну.

Таким чином, виявивши наслідки плінності найманих працівників сільськогосподарського підприємства, ми приходимо до висновку, що однією з головних причин є помилки саме при наймі на роботу. Так, HR-фахівці переважно, як і 10 років тому, використовують типову схему рекрутингу: 1) пошук кандидатур на спеціалізованих сайтах; 2) перегляд двосторінкового резюме-біографії, що не відображає майже нічого, крім пересування людини з однієї організації в іншу; 3) традиційну співбесіду або цілу низку зустрічей; 4) тестові завдання; 5) винесення вердикту тощо. На нашу думку, актуальним і доречним буде з'ясувати: що ж саме не так з цією типовою схемою відбору персоналу. Безумовно, це витрата часу, якого, як правило завжди не вистачає. Необхідно завжди підраховувати, скільки витраченого часу, іноді навіть марно, було відведено на озброєння рекрутера, зокрема пошук в Інтернеті претендентів на конкретні посади, перегляд і сортування резюме вручну тощо. При цьому автоматизованими сервісами для відбору кандидатів користується лише 5 % рекрутерів [1]. Крім того, іноді тільки після співбесіди стає очевидним, що людина абсолютно не підходить ні за профілем, ні за метою підприємства, що спричиняє повторний пошук кандидатів. А це, в свою чергу, говорить про витрачений даремно час і найманого працівника, і роботодавця.

Тому постійно необхідно ставити питання: чи можна поліпшити технологію первинного відбору? У пошуку відповіді на дане питання ми прийшли до висновку, що, звичайно, можна. При цьому ключову роль у даному випадку відіграє резюме, але його звичайний — паперовий — варіант, це не самий ефективний інструмент. Зауважимо, якщо роботодавець охоче використовує внутрішні мотивуючі прийоми для стабілізації кадрового складу, зокрема бонуси, конкурси професійної майстерності, привласнення премій і титулів «кращий співробітник» тощо, то мало хто використовує інструменти зовнішнього відбору, за допомогою яких набагато ефективніше шукати вже зацікавлених і вмотивованих працівників ззовні. Усі перераховані положення підтверджують, що нові інструменти, які доповнюють письмовий варіант резюме, можуть і повинні служити не тільки для пошуку кандидатів, але й для збільшення якості відбору на початковому етапі.

Наприклад, якщо співробітник відділу кадрів зацікавився одним з письмових резюме, можна запропонувати кандидату записати відеорезюме, відповівши на кілька важливих для роботодавця питань. Після його перегляду професійний HR-менеджер зможе одразу визначити тип людини по жестах, міміці, поведінці кандидата, на що зазвичай вперше звертають уваги лише при «живій» співбесіді. Також на етапі перегляду відеорезюме можна оцінити вміння кандидата правильно висловлювати власні думки, вибудовувати причинно-наслідковий зв'язок і, що дуже важливо, оцінити психологічну сумісність кандидата з метою і культурою підприємства у цілому. На нашу думку, такий метод відбору персоналу є особливо дієвим при наймі на роботу працівників у регіонах. Часу на розмову по скайпу з потенційним співробітником, і тим більше на відрядження заради співбесіди, не завжди вистачає [4, с. 25]. Формат відеорезюме також влучно підійде для відбору фрілансерів, тому що є можливість взяти інтерв'ю всіх кандидатів, не віднімаючи у себе при цьому додаткового часу на особисті зустрічі.

Так, першочерговим завданням при відборі персоналу постає саме відбір «якісного» кандидата ще на етапі первинного відбору. У [4, с. 25] доведено, що причини, які призводять до підвищеної плинності кадрів, виникають безпосередньо в ході робочого процесу, зокрема: незадоволення заробітною платою; невідповідність виконуваної роботи та рівня посади; графік роботи; проблеми контакту керівництва і колективу; відсутність соціального пакета; обмеження або відсутність кар'єрного росту, а іноді навіть розташування офісу (рис. 1).

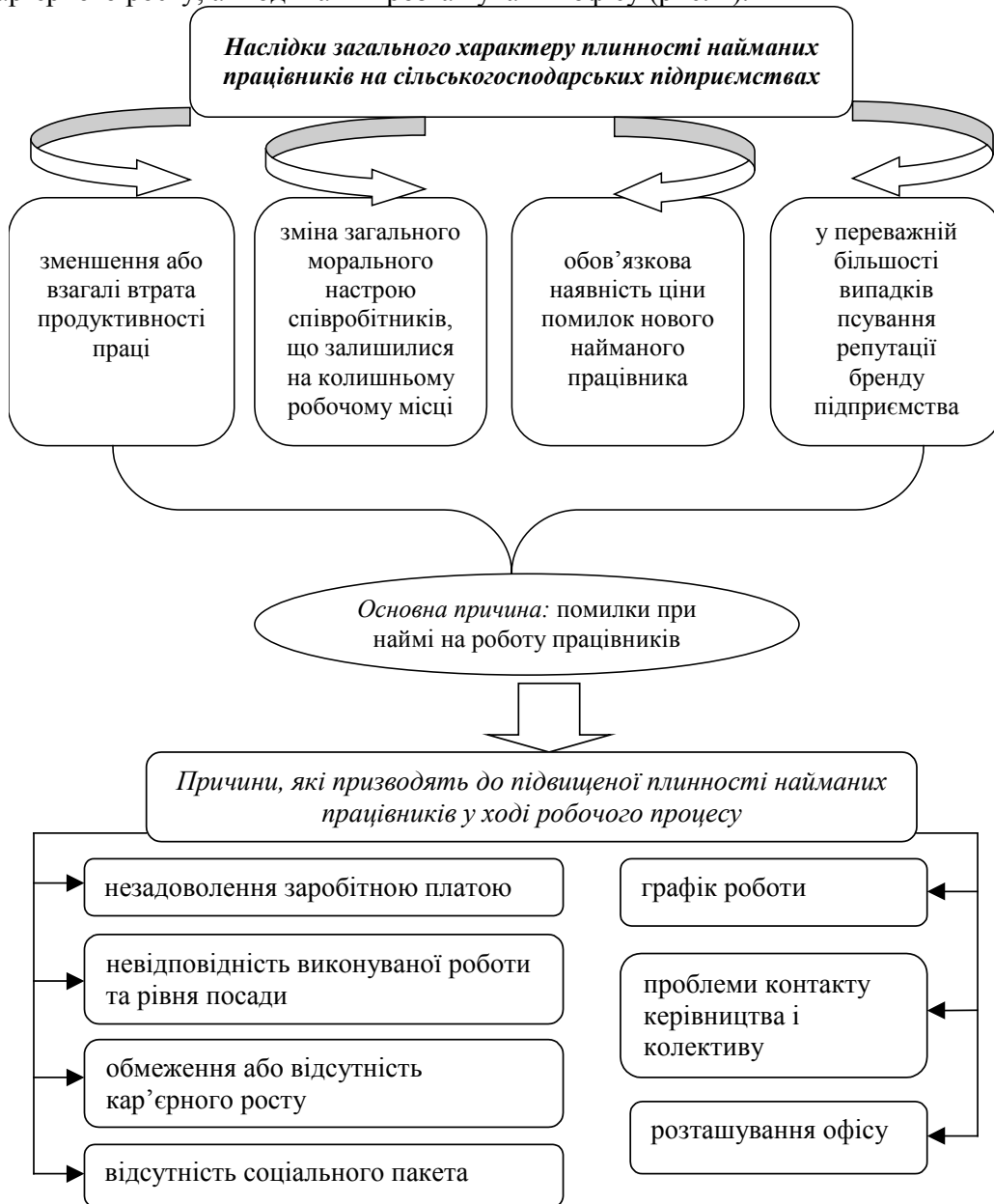


Рис. 1. Причини та наслідки плинності найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України

Джерело: власні дослідження автора

Тому HR-служба сільськогосподарського підприємства повинна ретельно стежити за упередженістю співробітників і працювати над виявленням проблем. Але в кожному разі перемогти плінність кадрів, напевно, неможливо без індивідуального підходу до конкретного найманого працівника підприємства. Людина, віддаючи половину свого життя роботі, сподівається натомість отримати задоволення своїх бажань і потреб, хоча у кожного вони різні. Тому з боку роботодавця цілком можливо проводити регулярні зустрічі-бесіди з працівниками, щоб зрозуміти якомога раніше, що викликає незадоволення, або навпаки впевнитися, що сьогоденні умови роботи все ще прийнятні для співробітників. Підкреслимо, що розумний менеджер персоналу — це той, хто знає підхід до своїх працівників і може заздалегідь передбачити й запобігти причини, які спонукатимуть їх до звільнення. Саме тому ми можемо зробити висновок про те, що від рекрутингу залежить кінцевий прибуток сільськогосподарського підприємства, становлення його корпоративної культури і успіх бізнесу в цілому.

Враховуючи те, що плінність персоналу організації являє собою рух кадрів, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю адміністрації виробничою поведінкою працівників, то, на нашу думку, необхідно дослідити, наскільки ефективно використовуються наймані працівники на сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку спеціалізації окремих областей Північно-Східного регіону України (табл. 1).

Таблиця 1

**Ефективність використання найманих працівників  
у сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку  
спеціалізації окремих областей Північно-Східного регіону України**

Показник	Роки					Відхилення 2012 р. від 2008 р., (+; -)
	2008	2009	2010	2011	2012	
<b>ТОВ АФ «Семереньки» Сумської області</b>						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	77	63	85	42	-28
Прийнято протягом року працівників, ос.	8	18	25	2	10	+2
Вибуло протягом року працівників, ос.	1	32	3	45	5	+4
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	1	29	3	35	4	+3
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,11	0,23	0,40	0,02	0,24	+0,13
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,01	0,42	0,05	0,53	0,12	+0,11
Коефіцієнт плінності кадрів	0,01	0,38	0,05	0,41	0,10	+0,09
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,13	0,65	0,44	0,55	0,36	+0,23
<b>ТОВ «Савинці» Полтавської області</b>						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	235	235	245	252	249	+14
Прийнято протягом року працівників, ос.	3	12	14	8	8	+5
Вибуло протягом року працівників, ос.	3	2	7	11	8	+5
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	3	2	7	11	8	+5

Закінчення табл. 1

Показник	Роки					Відхилення 2012 р. від 2008 р., (+; -)
	2008	2009	2010	2011	2012	
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,01	0,05	0,06	0,03	0,03	+0,02
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,01	0,01	0,03	0,04	0,03	+0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,01	0,03	0,04	0,03	+0,02
Коефіцієнт загально-ного обороту кадрів	0,03	0,06	0,09	0,08	0,06	+0,03
<b>ТОВ «Перемога» Харківської області</b>						
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	168	147	140	130	125	-43
Прийнято протягом року працівників, ос.	28	37	45	36	32	+4
Вибуло протягом року працівників, ос.	5	57	9	62	10	+5
Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, осіб	4	50	7	56	8	+4
Коефіцієнт обороту з прийому персоналу	0,17	0,25	0,32	0,28	0,26	+0,09
Коефіцієнт обороту з вибуття персоналу	0,03	0,39	0,06	0,48	0,08	+0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,34	0,05	0,43	0,06	+0,04
Коефіцієнт загально-ного обороту кадрів	0,17	0,64	0,39	0,75	0,34	+0,17

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності досліджуваних підприємств [2, с. 49].

Аналізуючи наведені у табл. 1 розрахунки, ми можемо зробити висновок, що попри зменшення середньооблікової чисельності працівників за досліджуваний період у ТОВ АФ «Семереньки» на 28 осіб та у ТОВ «Перемога» на 43 особи спостерігається динаміка до збільшення прийнятих протягом року працівників, адже за період з 2008 року по 2012 рік, їхня кількість збільшилась на 2 та 4 працівники відповідно. Разом з цим із ТОВ «Перемога» Харківської області та ТОВ «Савинці» Полтавської області вибуло найбільше працівників, у порівнянні з ТОВ АФ «Семереньки» Сумської області, зокрема 5 осіб, з яких 5 і 4 працівники відповідно за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни [3, с. 73–74]. Зазначимо, що показники ТОВ «Савинці» Полтавської області, порівняно з іншими, обраними для поглибленого вивчення сільськогосподарськими підприємствами рослинницького напрямку спеціалізації, є набагато кращими. Така тенденція була зумовлена не лише стрімким збільшенням середньооблікової чисельності працівників, а й значним збільшенням прибутків підприємства, що залежало від багатьох факторів. Зокрема, мало місце розширення ринків збуту і значне підвищення ціни на продукцію рослинництва.

Щодо ефективності використання найманих працівників на досліджуваних підприємствах у галузі сільського господарства, то можна сказати, що загальний оборот кадрів на трьох підприємствах збільшується з кожним роком і за період, взятий для розрахунку найбільше він зріс у ТОВ АФ «Семереньки» на 0,23 пункти, саме тут і спостерігається збільшення решти розрахованих коефіцієнтів. Зокрема, це і коефіцієнт обороту з прийому персоналу, що зріс на 0,13 пункти, коефіцієнт обороту з вибуття — на 0,11 пункти тощо. Їхнє збільшення пояснюється тим, що переважна частина найманих працівників знаходилась у пенсійному віці,

і, як наслідок, вийшли на пенсію, окремих працівників було звільнено через зменшення обсягів робіт за рахунок часткової автоматизації виробництва на сільськогосподарських підприємствах.

**Висновки.** Проведені дослідження дають підставу стверджувати, що для усунення негативних наслідків плинності найманих працівників та підвищення ефективності використання трудових ресурсів на сільськогосподарських підприємствах України, доцільно приділити належну увагу мотивації праці в організації. При цьому мотивацію праці необхідно визначити як раціональне поєднання мотивів і стимулів організаційного, морального і матеріального характеру. При проведенні конкретних досліджень на сільськогосподарських підприємствах рослинницького напрямку спеціалізації окремих областей Північно-Східного регіону України нами ми дійшли висновку, що майже всі наймані працівники у процесі своєї праці й особливо після завершення певного циклу робіт та отримання кінцевих результатів мають відчувати моральне задоволення від усвідомлення значущості для себе і для суспільства отриманих результатів. Так, на нашу думку, необхідно посилити участь найманих працівників у розподілі прибутку сільськогосподарських підприємств і доцільним буде створення фонду матеріального заохочення, розподіл між працівниками якого визначатиметься за бальною оцінкою їхньої трудової діяльності за кінцевими результатами праці.

### Література

1. Волчков Н. Текучка кадров: что теряет компания вместе с уходом специалистов? / Николай Волчков [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1809629>.

2. Клецова Н. В. Взаимосвязь эффективности использования персонала с его мотивацией на сельскохозяйственных предприятиях / Клецова Н. В. // Научное обеспечение агропромышленного производства: материалы Международной научно-практической конференции (Курск, 25-27 января 2012 г.); Ч. 1 / Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, ФГБОУ ВПО Курская государственная сельскохозяйственная академия им. проф. И.И. Иванова. — Курск: Изд-во Курск. гос. с-х ак., 2012. — С. 47–51.

3. Клецова Н. В. Ефективність використання трудових ресурсів на підприємствах з іноземними інвестиціями Білопільського району Сумської області / Клецова Н. В. // Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 жовтня 2011 р.); Т. 2: Стратегія підприємства: сучасні особливості, інвестиційні та екологічні пріоритети. — Київ-Дніпропетровськ: Біла К. О., 2011. — С. 72–74.

4. Клецова Н. В. Наслідки плинності кадрів / Клецова Н. В. // Сучасні тенденції управління підприємствами: методологія та практика: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26 квітня 2013 р.). — Харків, 2013. — С. 23–32.

5. Клецова Н. В. Поліпшення інвестиційного середовища для розвитку підприємств з іноземними інвестиціями у сільському господарстві Сумської області / Клецова Н. В. // Вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право». — 2012. — № 1. — С. 61–65.

6. Кукуюк Л. А. Причини та проблеми плинності кадрів в системі державної служби / Л. А. Кукуюк [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/printable\\_article.jsessionid=1CF0FCBB646373414A0EE05D3D725014?art\\_id=318723](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/printable_article.jsessionid=1CF0FCBB646373414A0EE05D3D725014?art_id=318723).

7. Ліплянська О. В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях / О. В. Ліплянська. — С. 72–77 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vuzlib.com/content/view/1047/94>.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2014