



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра економіки та підприємництва

Ізотова Юлія Валеріївна

ФАКТОРИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньо-професійною програмою «Економіка та управління
підприємством»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:
к.е.н., професор Верланов Ю.Ю.

Миколаїв 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття плинності кадрів в організації в інтерпретації науковців.....	7
1.2. Основні фактори та наслідки плинності кадрів в організації.....	12
2. ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ.....	22
2.1. Сутність та класифікація факторів, що впливають на високу плинність кадрів.....	22
2.2. Причинно-наслідкові зв'язки між факторами та наслідками плинності кадрів.....	27
3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АТ «ОЩАДБАНК».....	34
3.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк».....	34
3.2. Оцінка плинності та загального руху кадрів АТ «Ощадбанк».....	42
3.3. Вплив високої плинності кадрів на показники діяльності АТ «Ощадбанк».....	52
4. ОЦІНКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АТ «ОЩАДБАНК».....	57
4.1. Практична інтерпретація результатів дослідження.....	57
4.2. Оцінка заходів щодо зниження рівня плинності кадрів.....	61
4.3. Розрахунок економічного ефекту від впроваджених заходів.....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

В сучасних умовах однією з основних проблем, з якими стикаються служби управління персоналом на сучасних підприємствах, є плинність кадрів. У межах 3-5% чисельності робочої сили плинність кадрів є нормальною, але часто існує суттєва різниця між її фактичним і природним рівнем, що спричиняє значні економічні втрати. Актуальність теми зумовлена підвищенням значущості системи управління персоналом на підприємстві, що дозволяє підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності. Рух персоналу є однією з базисних категорій кадрового менеджменту. Персонал компанії не буває статичним і для будь-якої організації він є головним ресурсом. Від того, наскільки працівників влаштовує організація, в якій вони здійснюють свою трудову, мотиваційну, кваліфікаційну діяльність, залежить зміна динаміки процесів руху кадрів, а саме: їх переміщення, прийом та звільнення.

Рух кадрів в організації безпосередньо пов'язаний з ефективністю та результативністю діяльності відділів, керівників підрозділів, їх рівнем професійної компетенції. Тобто, досконале планування, ротація, просування свого персоналу впливає на успішне функціонування як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Плинність кадрів на сьогодні стає вкрай актуальною в умовах дефіциту професіоналів на дуже динамічному ринку праці, тим більше в умовах війни в Україні та міграції кваліфікованого персоналу. Як показують останні опитування, приблизно дві третини працюючих людей час від часу замислюються про перехід в інші компанії, хоча піти на такий крок готові далеко не всі. Через звільнення за власним бажанням фахівців та кадрової нестабільності підприємства несуть чималі фінансові втрати. Тому лояльність до своєї компанії стає сьогодні такою ж ключовою вимогою до працівника, як і професіоналізм.

Досліджували плинність кадрів та рух персоналу такі науковці: Балабанова Л. В., Бердникова Л. Ф., Вагонова О. Г., Коцалап С. О., Кравченко Т. С., Ліплянська О., Мілкович С. Мостенська Т. Л., Сокольвак Я. О., Руда Д. К.,

Стрехова С. В. та ін. Проте, на сьогодні не було детально проаналізовано основні напрямки зниження плинності персоналу в сучасному банку.

Проблема полягає в тому, що висока плинність кадрів призводить до зниження ефективності діяльності банківської галузі. АТ «Ощадбанк», один з найбільших банків України, має розгалужену мережу відділень та можливостей для працевлаштування кваліфікованого персоналу в Україні. Разом з цим, в даному банку зберігається високий рівень плинності кадрів. Це негативно впливає на показники його економічної діяльності, що в цілому погіршує стан банківської системи України.

Метою дослідження є визначення факторів впливу на плинність кадрів, а також взаємовплив плинності кадрів та показників економічної діяльності банку (на прикладі АТ «Ощадбанк»). Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття плинності кадрів в організації в інтерпретації науковців;
- визначити причини та розглянути фактори, що впливають на високу плинність кадрів в організації;
- оцінити взаємозв'язок між факторами та наслідками плинності кадрів;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Ощадбанк»;
- виконати оцінку плинності та загального руху кадрів АТ «Ощадбанк»;
- оцінити вплив високої плинності кадрів на діяльність АТ «Ощадбанк»;
- здійснити практичну інтерпретацію результатів дослідження;
- виконати оцінку ефективності заходів щодо зниження рівня плинності кадрів.

Об'єктом дослідження є фактори впливу на плинність кадрів АТ «Ощадбанк». Предметом роботи є фактори впливу на систему управління персоналом АТ «Ощадбанк».

Очікується, що в результаті отримаємо такі результати дослідження:

- теоретичну модель впливу плинності кадрів на показники економічної діяльності банків та фактори, що впливають на рівень плинності кадрів в банківських установах;
- числове значення сили впливу факторів на рівень плинності кадрів АТ «Ощадбанк»;
- задачі, які має вирішувати АТ «Ощадбанк» в забезпеченні оптимального рівня плинності кадрів;
- результати показників економічної діяльності АТ «Ощадбанк» після впровадження заходів зі зниження рівня плинності кадрів.

АТ «Ощадбанк» – один із системно важливих банків для економіки України та особливо фінансової системи. Високий рівень плинності кадрів в цьому банку призводить до зменшення ефективності роботи банку та зниження продуктивності, що шкодить не тільки самій організації, а й в деякій мірі фінансовій системі країни.

В роботі було використано аналіз та синтез (для визначення особливостей поняття «плинність кадрів»), системний аналіз (для виявлення факторів, що впливають на плинність кадрів та наслідків, до яких призводить плинність кадрів), табличний та графічний метод (для наочного відображення результатів). Для визначення особливостей впливу основних факторів на результативну ознаку використовувався метод моделювання. Метод експертної оцінки застосовано для того, щоб встановити, які саме фактори впливають на плинність кадрів, та які наслідки для банку має зависока плинність кадрів. Прогнозно-розрахунковий метод використано для оцінювання економічного ефекту від впроваджених заходів зі зниження плинності кадрів АТ «Ощадбанк».

Результати досліджень можуть бути покладені в основу програм в рамках підвищення ефективності управління персоналом АТ «Ощадбанк». Запропоновані в роботі заходи спрямовані на вдосконалення управління персоналом, збільшення рівня задоволеності працею персоналу АТ «Ощадбанк» та підвищення рівня оплати праці, мотивації та заохочення співробітників.

Дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 67 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 15 рисунків та 60 посилань на літературні джерела.

1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття плинності кадрів в організації в інтерпретації науковців

Управління персоналом є дуже актуальним і суспільно значущим соціально-економічним явищем; є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом [10].

Основною сутністю управління персоналом є те, що працівники розглядаються як цінність компанії, її конкурентна перевага, яку треба активно розвивати, удосконалювати для досягнення стратегічних цілей компанії. Синтез досвіду зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків дозволяє сформулювати основну мету управління персоналом – створення, розвиток і реалізація з максимальною ефективністю трудового потенціалу підприємства [14].

Однією з умов розвитку персоналу, який є запорукою успіху організації, є зниження плинності кадрів. Для того щоб розробити і впровадити ефективні заходи, які допоможуть знизити плинність кадрів, проводять аналіз плинності.

Сьогодні в Україні існує така проблема, як висока плинність кадрів на підприємствах різних сфер діяльності, яка негативно позначається на роботі цих підприємств, не дає сформуватися колективу, а значить і корпоративному духу, що незмінно тягне за собою зниження загальних показників ефективності роботи.

Спочатку розглянемо саме значення термінів плинність, плинність робочої сили та плинність кадрів.

Плинність – показник рівня зміни складу працівників підприємства, організації, установи, внаслідок їх звільнення і переходу на іншу роботу за власним бажанням [35].

Плинність робочої сили – переміщення робочої сили з одних суб'єктів підприємництва, галузей економіки й економічних районів у інші. Плинність робочої сили спричинюють звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, недоліки в організації виробництва, праці та її оплати, незадовільні житлово-побутові умови, тощо [38].

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 [33].

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу та не потребує особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби. Хоча цей показник залежить від низки чинників. Наприклад, у виробничій сфері нормою вважається показник до 10%. У той час як у сфері послуг цей показник набагато вищий. У ритейлі, готельному, ресторанному, страховому бізнесі рівень плинності кадрів вищий за 25%, і це не викликає занепокоєння у керівництва. А для деяких ритейлерів навіть плинність 80% вважається нормальною. Ще одним важливим чинником, що впливає плинність кадрів, є стадія розвитку бізнесу. На стадії масового найму рівень плинність кадрів може бути вищою і складати більше 20%. Для проведення порівняльного

аналізу плинності кадрів на підприємстві використовуються такі відносні показники (коефіцієнти), що обчислюються у відсотках до середньооблікової чисельності.

Ідеальний рівень природної плинності (норму) можна визначити за допомогою вартісного методу [42]:

$$T_i = \frac{P_{\text{т.пл.}}}{P_{\text{т.факт}}}, \quad (1.1)$$

де T_i – межа оптимізації плинності; $P_{\text{т.пл.}}$ – щорічні планові витрати, пов'язані з плинністю; $P_{\text{т.факт}}$ – фактичний середній рівень втрат на одного звільняючого.

Оцінка плинності здійснюється за двома категоріями показників: кількісними (чисельними) та якісними. Оцінюючи ризики, що пов'язані із плинністю кадрів, використовуються, як якісні, так і кількісні показники, враховуючи відносність і залежність кількісних показників від багатьох чинників (географічного розташування, сфери діяльності, стратегії управління, кваліфікації досвіду працівників) [21].

На думку деяких фахівців, плинність кадрів залежить і від моделі організаційної стратегії. При стратегії динамічного зростання плинність варіюється в діапазоні 8-15%, високі показники плинності відзначаються на підприємствах зі стратегією прибутковості (до 25%), ще вище показник плинності в організаціях з циклічною стратегією [42].

На думку Бердникова Л. Ф. масштаби, динаміку інтенсивність рівня плинності оцінюють, використовуючи абсолютні та відносні показники. Загальна кількість звільнених працівників за певний період відображає абсолютні масштаби плинності. При цьому автор зазначає, що як відносний показник при кількісній оцінці персоналу в організації використовується показник, який назвали коефіцієнтом плинності. Формула розрахунку даного показника виглядає наступним чином [13]:

$$K_{\text{пл}} = \frac{K_3}{\text{Ч}_{\text{ср}}}, \quad (1.2)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності; K_3 – кількість звільнених працівників; $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність за певний період роботи (місяць, квартал, рік).

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників [16].

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених в даній групі за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників даної групи [43].

Процес регулювання плинності персоналу є двостороннім, в його основі – відносини суб'єкта та об'єкта. Суб'єктом регулювання плинності персоналу є підприємство від імені спеціальної організаційної структури, і навіть персонал. Спектр обставин, який викликає плинність кадрів, можна класифікувати на: повністю керовані, частково керовані, некеровані. Регулюючи перші та другі причини, можна значно зменшити плинність персоналу. Діапазон заходів для досягнення цієї мети варіюється від технічних (підвищення якості техніки та технології, що покращують умови праці) до культурно-побутових (підвищення рівня медичного обслуговування). Однією з причин плинності кадрів також є той ступінь свободи, який надають співробітнику під час виконання будь-якого завдання. Роботодавець ставить за мету та терміни виконання завдання, але алгоритм дій, темп робочого процесу, працівник встановлює та регулює сам. Таким чином, у працівника є можливість не тільки впливати на виробничий процес, а й внести до нього щось своє, нове [40].

Для того, щоб регулювати плинність кадрів, необхідно робити огляд та аналіз даних про рух персоналу. Вважається за доцільне в першу чергу збирати відомості про загальну кількість звільнених; звільнених жінок; осіб вікових

категорій до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою та високою кваліфікацією; зі стажем роботи менше 3 та більше 10 років; з професійною, вищою та середньо-спеціальною освітою [2].

Значно відрізняється інтенсивність плинності у працівників із різним стажем. Науковцями виявлено, що після чотирьох років роботи на підприємстві інтенсивність плинності різко йде на спад. Цю залежність можна пов'язати як із чинником віку, так і з труднощами адаптації. Крім того, суттєвим є те, що у тільки прийнятого працівника можуть з'явитися безпідставні очікування щодо майбутньої роботи. Поясненням цьому може бути як низька поінформованість кандидата, і недобросовісність наймача. Намагаючись представити своє підприємство найвигідніше, роботодавець може завищити позитивні моменти та приховати труднощі роботи в компанії.

Можна виділити два види плинності кадрів – фізичну та розумову (приховану). Перший вид включає співробітників, які звільняються і йдуть з організації. При прихованій плинності співробітник візуально не залишає компанію, але він поза робочого процесу. Цей вид плинності формально не фіксується, але може несприятливо позначитися на продуктивності праці. Службовці недобросовісно виконують свої обов'язки, роблячи лише найнеобхідніше, що може знизити якість виконуваної роботи. Ефективність такого співробітника невелика, але витрати на нього залишаються незмінними [32].

Сутність соціально-економічної складової плинності пов'язана зі зростанням списку причин неорганізованих та неконтрольованих звільнень в умовах ринку праці. По-перше, крім звільнень працівника з власної ініціативи або вихідної від роботодавця, плинність охоплює і звільнення з причин, які не перебувають у владі сторін, наприклад, необрання на посаду. По-друге, причинами звільнення за власним бажанням є не лише незадоволеність працею (або окремими його сторонами), а й незадоволеність працівника соціально-економічними результатами реалізації своїх конкурентних переваг. По-третє, набувають нового змісту неорганізовані звільнення з ініціативи роботодавця,

коли крім звільнень за порушення трудової дисципліни та прогули (як відбувалося за планової економіки) включають ще й такі, як грубе порушення професійних обов'язків, невідповідність працівника займаній посаді, порушення вимог охорони праці, екології тощо [5].

Таким чином, плинність кадрів – важлива сучасна проблема для підприємства, яка полягає в підвищеній кількості звільненого персоналу за власною ініціативою. Це явище погіршує імідж організації, послаблює її становище на ринку, знижує продуктивність в цілому. Існують різні методики оцінки плинності кадрів, а нормативною вважається плинність кадрів до 5-7%, проте в різних галузях нормативною може бути і вища плинність кадрів. Поняття «плинність кадрів» ми вважаємо доречним використовувати в контексті відсотку співробітників, які звільняються із компанії протягом певного періоду часу.

1.2. Основні фактори та наслідки плинності кадрів в організації

Плинність персоналу – це рух робочої сили, що відбувається як через зовнішні причини, так і через незадоволеність працівника робочим місцем чи керівництва співробітником. О. Г. Вагоновою було визначено, що чим вищий коефіцієнт плинності кадрів, тим менш благополучною є обстановка для підприємства [17]. Подібне становище характеризується частими та необґрунтованими звільненнями працівників з високою кваліфікацією та приходом великої кількості нових фахівців. Все це – серйозний дестабілізуючий фактор у роботі будь-якої організації. Крім цього, підприємство витрачає чимало коштів та ресурсів на пошук, адаптацію та навчання новачків.

Існує кілька причин, за наявності яких роботодавці мають труднощі, пов'язані з плинністю кадрів. Їх умовно можна розділити на два великі блоки – зовнішні та внутрішні. Зовнішні причини мало залежать від роботодавців, вони більш масштабні і виправити їх не так легко. До них належать: демографічна та економічна ситуація в країні, якість трудових ресурсів тощо. Внутрішні причини повністю залежать від роботодавців, і тільки вони можуть їх виправити. Як основні, найпоширеніші причини, пов'язані з плинністю персоналу, експерти виділяють: несправедлива структура оплати, неконкурентоспроможні ставки,

погані умови праці, нестабільні заробітки, тривалі або незручні години роботи, непрофесійне керівництво, проблеми з проїздом до місця роботи, відсутність можливості для кар'єрного зростання, просування, навчання або підвищення кваліфікації, набуття досвіду роботи, в якій немає особливої потреби, непрофесійна та упереджена процедура відбору та оцінки кандидатів, неадекватні заходи щодо вступу на посаду [32].

За іншою класифікацією, усі чинники, що викликають рух персоналу, можна поділити на такі групи [35]:

1. Перша група – фактори, що виникають у компанії (величина зарплати, перспективи професійного зростання тощо);
2. Друга група – особисті чинники (вік співробітників, рівень здобутого співробітником освіти тощо);
3. Третя група – зовнішні чинники (економічна ситуація у країні, регіоні, створення нових підприємств тощо).

У кожній з цих груп можна виділити фактори, які відрізняються за силою та характером їх впливу на мобільність співробітників. Обставини, зумовлені плинністю кадрів, поділяються на:

1. Повністю керовані обставини (умови побуту, умови праці);
2. Частково керовані обставини (рівень задоволеності колективом, рівень праці);
3. Некеровані обставини (природні чинники, кліматичні чинники). Маючи вплив на перші та другі фактори, є можливість значно знизити плинність на підприємстві [42].

Серед основних причин плинності кадрів можна назвати:

- неадекватність системи оплати праці працівників;
- неефективну систему підбору та адаптації персоналу. Причин непрофесійного найму багато: поспіх із заповненням вакансії, бажання швидше отримати свій гонорар від стороннього рекрутера або відсутність інформації про сторони;

- відсутність умов для кар'єрного росту працівників, підвищення їх кваліфікації;
- погані умови праці підприємства;
- конфліктні відносини з керівництвом;
- поганий психологічний клімат у колективі, неприязні стосунки з колегами;
- відсутність умов для прояву творчих здібностей;
- погана організація праці та управління на підприємстві;
- відсутність стабільності в роботі компанії або падіння її репутації.

Крім того, науковці виділяють такі фактори і мотиви плинності кадрів на виробництві:

- низька заробітна плата окремих груп робітників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності виробництва; систематична робота в надурочний час і вихідні дні;
- невідповідність робіт, які виконуються рівню кваліфікації і основній професії; невизначені перспективи професіонального росту;
- важкі і шкідливі умови праці; «брудна» робота на окремих ділянках виробництва;
- погані взаємовідносини у виробничому колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією [22].

Для зменшення плинності зазвичай вживаються наступні заходи:

1. Організаційні заходи (пошук найбільш підходящого місця для працівника, тому що коли він відчуває себе зайвим і перевантаженим, плинність кадрів зростає);
2. Технічні заходи (поліпшення умов праці на підприємстві, модернізація обладнання та технології);
3. Культурно-побутова діяльність (підвищення рівня обслуговування на виробництві);

4. Соціально-психологічні заходи (додаткові пільги та гарантії).

Попереднє навчання підвищує впевненість працівника у своїй здатності впливати на виробничі процеси, зменшуючи плинність кадрів, коли працівник відчуває себе зайвим або перевантаженим, навпаки.

Крім того, в наукових публікаціях автори виділяють такі заходи щодо зниження рівня плинності персоналу в організації:

- забезпечення якісного вибору персоналу. Слід наймати правильних людей, які відповідають корпоративній культурі організації. Їхні цінності, принципи та цілі повинні відповідати цілям компанії. На стадії підбору слід забезпечити претендентів максимальною інформацією про роботу та роботодавця. Слід не завищувати очікування та не переборщувати з обіцянками. Також варто застосовувати всі необхідні методи підбору для виявлення відповідних професійних якостей майбутнього співробітника;

- розробка програми з професійного та кар'єрного розвитку персоналу. Навчальні програми мають велике значення для забезпечення лояльності та утримання. Наприклад, курси з підвищення кваліфікації, удосконалення наявних навичок та отримання нових знань за рахунок роботодавця;

- забезпечення причетності працівників до діяльності компанії. «Відкрита політика» не передбачає зустрічі за зачиненими дверима. Співробітники повинні усвідомити, що вони мають право голосу та визнані за свій внесок. Слід консультуватися з ними щодо робочих питань, вводити практику колективного прийняття рішень. Варто забезпечувати персонал регулярною інформацією про оновлення на підприємстві: про фінансове становище, зміни в політиці та процедурах;

- забезпечення працівників роботою. Співробітники повинні відчувати, що від їхньої діяльності справді залежить успішність процесів організації. Постійна зайнятість викликає відчуття стабільності, що є основним не тільки в роботі, а і в інших сферах життя;

- розвиток конкурентоспроможного компенсаційного пакету, який включає премії та бонуси за особливі досягнення, систему пільг, що підтримує

здоров'я працівників та членів їх сімей. Слід враховувати потреби працівників. Не слід ставитися до деяких працівників упереджено. Треба бути справедливим та послідовним у встановленні компенсацій. Службовці будуть менш схильні покинути організацію, яка піклується про них;

- відсутність примусу працювати понаднормово або у вихідні. Для більшості відпочинок має велике значення, тому не варто скорочувати його і без того нечисленну тривалість. За потреби треба бути готови надати зміни графіка робіт і зробити його більш гнучким. Робота має бути оцінена не за кількістю відпрацьованого часу, а за конкретними досягнутими результатами;

- захист організації від хедхантерів. Наприклад, збереження внутрішніх телефонів та адрес електронної пошти к конфіденційних [18].

Якщо компанія дотримується цих стратегій і виявляє справжнє занепокоєння про добробут співробітників, то керівництву не доведеться виплачувати найвищу зарплату в регіоні, щоб мати найнижчий рівень плинності кадрів.

Особливістю функціонування банків є підвищений рівень плинності персоналу з них. Плинність персоналу пояснюється цілою низкою причин. Умовно їх можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

В умовах ринкових відносин ґрунтовно змінюються соціально-економічні причини плинності персоналу, які виводять цей процес на новий рівень, характерний для сьогоденних реалій. У ринковій економіці роботодавець не зацікавлений та не має економічних можливостей задовольняти усі потреби та інтереси працівника. Розподіл кадрів за робочими місцями націлений на пошук для працівника ринкової ніші, для досягнення корпоративної конкурентоспроможності персоналу, за якої соціально-економічні витрати на робочу силу були б мінімальними [7].

Конкурентоспроможність персоналу перебуває у постійній зміні. Діапазон цих змін досить широкий, що є наслідком впливу науково-технічного та соціально-економічного прогресу, природне та соціальне відтворення трудових ресурсів суспільства, динаміку ринкової потреби в товарах та послугах, розвиток

особистості зі змінами її потреб, дії роботодавців тощо. Через протистояння цих процесів відбувається дестабілізація ринку праці, як наслідок, порушення конкурентоспроможності. Внаслідок чого, запускаються механізми процесів плинності, та встановлюють порушену відповідність між компетенціями персоналу та окремих працівників; життєвими циклами компетенції [27].

Говорячи про об'єктивні причини плинності кадрів у банківській сфері, слід зазначити, що останнє десятиліття характеризується зміною ставлення до праці у світі. Зростає незалежність працівника, знижується його відданість організації, дедалі більший акцент робиться на досягненні своїх цілей. На противагу цьому компанії все більше уваги мають приділяти трудовій політиці для формування корпоративної культури.

Суб'єктивних причин значно більше. Вони індивідуальні за кожним банком, колективом, спеціалістом. Ці причини значно варіюються також у різних посадових, професійних та вікових групах, регіонах. Значення мають також форма власності та прийняті у банку механізми управління, ступінь участі співробітників у процесі управління, методи стимулювання праці.

Плинність персоналу в банківській сфері має низку особливостей, пов'язаних як за специфікою банківської діяльності, так і зі станом банківської системи країни. По-перше, існують специфічні причини, що викликають зростання плинності, по-друге, у банківській сфері плинність значно впливає на ефективність діяльності організації, ніж у реальному секторі економіки.

Причини високої плинності кадрів у банківській сфері пояснюються по-різному: зниженням прибутковості фінансового ринку, появою більш прибуткових сфер застосування капіталу, його перерозподілом на користь інших галузей. Перерозподіл грошового капіталу призводить до перерозподілу й «людського капіталу», що на практиці виявляється у виході з банківського сектора найкращих фахівців та управлінців. Але більшість фахівців, які звільняються з банків, все ж таки залишаються в цій сфері, переходячи в інші банки [45].

Свою роль відіграють зміни, що відбуваються в банківській діяльності. Останнім часом у банках ринково розвинених країн акценти дедалі більше зміщуються з абсолютних показників діяльності (кількість клієнтів, кількість офісів, обсяги активів) на відносні – наприклад, рівень витрат та ефективність банківського бізнесу. Постійне посилення конкуренції ставить перед банками питання необхідності зниження витрат, серед яких значну частку становлять витрати на персонал. Скорочення ж фінансування системи управління персоналом спричиняє погіршення роботи всіх її підсистем. Знижується якість роботи з персоналом на таких важливих напрямках, як підбір, розстановка, робота з кадровим резервом, мотивація персоналу, що призводить до зростання плинності.

На плинність персоналу в банках впливають значні відмінності у рівнях та формах оплати праці, а також зміст так званих соціальних пакетів. У банках різної величини, галузевої спеціалізації ці параметри значно різняться, що дозволяє фахівцям постійно знаходити вигідніші пропозиції та переходити на роботу в інші банки. Соціальний пакет – це необхідний та важливий елемент стилю управління персоналом, створення необхідного соціально-психологічного клімату, розуміння потреб та інтересів працівника. Найчастіше саме його зміст визначає рішення працівників щодо того, переходити до іншого банку чи залишитися працювати в поточному банку [26].

Реальний рівень плинності у банківській сфері зберігається ще й тому, що керівництво багатьох вітчизняних банків не розглядає плинність кадрів як проблему, особливо коли це стосується, наприклад, працівників розрахунково-касового профілю, де здебільшого не потрібні висококваліфіковані працівники. Виправдовується це різними міркуваннями. Дані працівники отримують досить низьку заробітну плату і, мабуть, не бажаючи її підвищувати, деякі керівники банків вважають, що втрати, спричинені звільненням цих працівників, компенсуються економією з їхньої зарплати [6].

При регулюванні плинності кадрів зростає роль соціальної інформації, під якою розуміють сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної і

педагогічної усвідомленості керівників організації та працівників служб управління, що сприятиме спрямованому впливові на процеси, які проходять у колективі, і вихованню працівників. Тобто, це інформація, яка потрібна для розробки і прийняття відповідних рішень.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень з формування стабільних колективів необхідно організувати отримання своєчасної постійної і повної інформації щодо плинності кадрів, основних причин плинності на рівні організації. Основу інформаційної бази для аналізу процесу руху повинні скласти дані первинного обліку, державної статистичної звітності і матеріали соціологічних досліджень. З метою визначення рівня стабільності колективу рекомендується один раз на три роки проводити облік працівників організації за чисельністю, статтю, віком, професійними групами і стажем роботи в організації. Аналіз показників допоможе виявити і визначити заходи щодо закріплення кадрів [21].

Особлива увага у контексті проблеми, що розглядається, приділяється плинності кадрів серед молоді. Відзначається, що молоді співробітники хочуть все тут і зараз – вони вільні і хочуть подорожувати, а не сидіти 30 років на роботі. Компанії повинні перебудуватися й інтегрувати сучасні технології в роботу. Крім цього, для молодих людей все одно актуальне питання зарплати. Пояснення, що стільки він зможе заробити через 3 роки, а трохи більше – через 5 років, викличуть лише посмішку. Якщо компанія дотримується у питаннях заробітної плати ринкової медіани, тоді пропонуйте молодим людям безперервне навчання і творчий колектив. Також не варто забувати про work-life баланс – для них він дійсно важливий». Також слід пам'ятати про унікальну цінність компанії та покращувати її. Найчастіше корпоративна культура націлена на «білих комірців». У свою чергу, «блакитні комірці» стають справжнім викликом для HR, який повинен постійно вигадувати щось нове для утримання співробітників. У зв'язку з цим, компанії повинні завжди працювати зі своїм брендом роботодавця та ціннісною пропозицією для співробітників (унікальна цінність). Кожна посада та робота в команді повинні мати власні сильні сторони,

які роблять корпоративну культуру кращою за іншу. Гроші важливі, але навчання, можливість отримати цікавий досвід, розвиток, надихаюча команда та адекватний менеджмент зараз для співробітників є пріоритетом номер один. Зараз прийнято думати про щастя співробітників, але це одномоментна категорія, і не тільки корпоративна культура впливає на це [19].

Експерт-консультант кадрового агентства «Допомога» Т. Фурцева 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» [41].

Практичні висновки полягають у тому, що слід, перш за все, почати вживати заходів щодо залучення працівника в стратегічний розвиток компанії відразу після найму. Для того, щоб працівник чітко уявляв свій майбутній розвиток, слід зрозуміло ставити перед ним задачі та давати зрозуміти, що компанія може дати працівнику в результаті використання його потенціалу. Важливо, щоб менеджмент компанії не дав стояти на одному місці працівнику, адже, особливо на ранній стадії кар'єри, більшість працівників хочуть просуватися вперед, проте, не відчувають себе цінними, навіть при бажанні максимально використати свої здібності. До того ж, в теперішньому стані ринку

праці, особливо для якісних фахівців, рівень оплати праці не є головним в питанні, чи залишатися на певному місці роботи далі. Більше уваги приділяється саме питанню самореалізації, яку може забезпечити не кожен керівник.

Очевидно, що плинність збільшує витрати безпосередньо на найм: залучення, відбір, оформлення, вступ на посаду. Чим вона вища, тим більше людей має бути задіяно в тому, щоб швидко закривати вакансії, що виникають.

Місце порожнє, а роботу все одно потрібно виконувати. Це означає, що функціонал перерозподіляється серед існуючого персоналу, збільшуючи навантаження. Якщо нові обов'язки ніяк не заохочуються з боку організації, це може призвести до наступного витку плинності – вже серед незадоволених.

Таким чином, основними факторами плинності кадрів є неадекватний рівень оплати праці, погані взаємовідносини в колективі, відсутність можливості розвитку професійних навичок/підвищення кваліфікації, недосконала організація праці та виробництва, відсутність перспектив кар'єрного зростання, бажання змінити професію тощо. Плинність кадрів, з одного боку, один із чинників розвитку організації, а з іншого – може мати істотні негативні наслідки. Багато в чому це визначається причинами звільнень працівників, для виявлення яких необхідна розробка грамотної політики управління персоналом організації. Серед основних заходів щодо зниження рівня плинності персоналу на підприємстві називаються: забезпечення якісного вибору персоналу, систематична робота з персоналом та забезпечення його розвитку, захист організації від хедхантерів, відсутність примусів щодо понаднормової роботи, розвиток конкурентоспроможного пакету оплати праці тощо.

2. ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ПЛИННІСТЬ КАДРІВ

2.1. Сутність та класифікація факторів, що впливають на високу плинність кадрів

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується факторами, причинами і мотивами. Щоб впливати на масштаби плинності персоналу і знижувати її, необхідно проводити аналіз її причин і мотивів звільнення працівників. Виявляти причини і фактори також необхідно з ціллю розробки конкретних заходів по зниженню плинності кадрів; мотиви є вихідним матеріалом для встановлення причин. Причинами плинності кадрів називають найбільш розповсюджені в даній організації причини звільнення робітників. За походженням їх можна поділити на три великі групи: пов'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволенням працівників умовами праці і побуту; порушенням трудової дисципліни [42].

Виявлення мотивів, факторів і встановлення причин плинності кадрів виконується з допомогою спеціальної процедури, яка проводиться представниками кадрової служби організації. В склад цієї процедури входить вивчення анкетних даних, бесіди зі звільненим, його колегами, начальником, результати яких заносяться в журнал по обліку звільнення.

Одним із інструментів виявлення причини по якій працівник залишає організацію є метод інтерв'ю. При його проведенні працівнику пропонують назвати істинні причини звільнення, а також оцінити різні аспекти виробничої діяльності. Крім цього тут можуть бути вирішені більш практичні питання, наприклад, інформування працівника про його права та обов'язки при звільненні ін. Основною метою інтерв'ю, як правило є спроба при необхідності вплинути на рішення працівника і аналіз вузьких місць організації [37].

Оскільки люди часто самі не знають причини звільнення, плутають їх з приводом або не бажають називати. Для здійснення ґрунтовного аналізу плинності використовують спеціальні анкети. Інформацію, яку отримують з них, доповнюють вивченням ситуації на місці, там де виявилось найбільше незадоволених.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству і підрозділам: проводиться оцінка динаміки коефіцієнта плинності у порівнянні з попередніми періодами; виділяють підрозділи з найбільшим коефіцієнтом плинності кадрів; виявляють умови, які зумовлюють високий рівень плинності; виявляють професійні, вікові і ін. групи працівників, які схильні до високої плинності [8].

Результати аналізу узагальнюються у вигляді звіту, в якому здійснюється оцінка стану плинності кадрів по організації і її динаміка, робляться висновки у яких містяться основні напрямки для розробки заходів по зниженню плинності. Детальний аналіз рекомендують проводити один раз в рік по стану на 1 січня. По стану на початок кожного кварталу слід визначити значення коефіцієнтів плинності по організації і підрозділах, порівнюючи їх зі значеннями коефіцієнтів за відповідний період минулого року [31].

В контексті наслідків плинності кадрів практика пропонує різні методи визначення економічної шкоди [36]. Серед них втрати, пов'язані з:

- перервами у роботі, – їх можна визначити як добуток таких показників: середньоденного вироблення, виконуваного одним працівником, числа працівників, середньої тривалості перерви у роботі, викликаного плинністю;

- необхідністю навчання знову або перенавчання нових працівників, – їх можна визначити як добуток витрат на навчання, частка плинності в загальній кількості вибулих, поділена на коефіцієнт зміни чисельності працівників у звітному році порівняно з базисним;

- скороченням продуктивності праці персоналу перед звільненням, тобто, вартість недоотриманої продукції можна визначити як добуток коефіцієнта зниження продуктивності праці, її середньоденного рівня, числа днів адаптації, числа працівників, що вибули через плинність;

- недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників, їх можна визначити як добуток числа працівників, які вибули через плинність, суми добутків середньоденного вироблення робітника в кожному місяці періоду адаптації, помісячних коефіцієнтів зниження продуктивності праці та числа днів у відповідному місяці;

– необхідністю проведення організованого прийому, що визначаються як добуток витрат на організований прийом і частки плинності від загальної кількості звільнених, поділений на коефіцієнт зміни чисельності працівників;

– недостатньою якістю продукції (послуг) у нових працівників, визначаються як добуток загальної величини втрат від браку, частки втрат від браку в осіб, які пропрацювали до одного року, частки плинності у складі звільнених, поділеної на коефіцієнт зміни чисельності працюючих. Витрати заміни працівників становлять 7-12 % їх річної зарплати; спеціалістів – 18-30%; керуючих – 20-100%.

Резюмуючи все вищевикладене, можна дійти суперечливого висновку, що плинність кадрів, з одного боку, є одним із чинників розвитку організації, з іншого, – може мати істотні негативні наслідки. Багато в чому це визначається причинами звільнень, виявлення яких є необхідною умовою вироблення грамотної політики управління персоналом організації.

Чисельні публікації наукового та аналітичного характеру пропонують різний склад факторів плинності кадрів. На основі аналізу джерел ми провели частотний аналіз, метою якого було визначення тих факторів, що уявляються як більш важливі в дослідженнях плинності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Частотний аналіз наукових публікацій щодо факторів плинності кадрів

Джерело	Фактори					
	А	В	С	Д	Е	Ф
В. Є. Редько, О. С. Семичасна [41]	6	1		7	6	1
А. П. Гірман, А. Ф. Ростовська [21]	3		4		2	
Ю. В. Губарева [22]	3	1		2	1	
Л. І. Винокур, С. С. Полях [19]	1		8		3	
Н. В. Голікова-Тінтулова, О. О. Колесник [26]	1		2			
Загалом	14	2	16	9	12	1

Примітки: А – неадекватна оплата праці; В – погані взаємовідносини в колективі; С – відсутність можливості розвитку професійних навичок

(підвищення кваліфікації); D – недосконала організація праці та виробництва; E – відсутність перспектив кар’єрного зростання; F – бажання змінити професію.

Отримані результати свідчать про те, що найбільше значення для організації мають такі фактори, як:

- відсутність можливості розвитку професійних навичок/підвищення кваліфікації,
- неадекватна оплата праці,
- відсутність перспектив кар’єрного зростання.

Стан плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності K_n , частковим коефіцієнтом плинності $K_{п.ч.}$ і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів $K_{і.п.}$.

Коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по організації і по окремим підрозділом [4]. Він обчислюється як відношення чисельності працівників, які були звільнені з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, а також за прогул, інші порушення трудової дисципліни, та іншими причинами, які не викликані виробничими потребами до середньої облікової чисельності працівників за звітний період (місяць, квартал, рік) [28]:

$$K_n = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{п.д.}}{\bar{Ч}} \quad (2.1)$$

де: $Ч_{зв.вл.б.}$ - чисельність робітників, звільнених за власним бажанням;

$Ч_{п.д.}$ - чисельність працівників звільнених за порушення трудової дисципліни;

$\bar{Ч}$ - середньоспискова чисельність працівників.

Також можуть визначати рівень плинності персоналу $P_{пл}$:

$$P_{пл} = \frac{Ч_{зв.вл.б.} + Ч_{п.д.}}{\bar{Ч}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Частковий коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності по окремим групам трудового колективу (віковим, професійним, освітнім ін.). він розраховується як відношення числа звільнених в

даній групі за власним бажанням і звільнених за прогул та інші порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – відношення часткового коефіцієнту плинності по даній групі, яка виділяється по організації в цілому чи по окремим підрозділам, до коефіцієнту плинності, який вираховується по організації в цілому чи по окремим підрозділам. Він показує у скільки разів частковий коефіцієнт плинності по даній групі більше чи менше $K_{п.}$. Якщо $K_{i.п.} \approx 1$ це свідчить про середній, порівняно з організацією чи підрозділом рівні плинності кадрів у даній групі; $K_{i.п.} < 1$ – про те, що інтенсивність плинності нижче середнього рівня, тобто про стабільність групи; $K_{i.п.} > 1$ – про збільшену плинність. Значення $K_{i.п.}$ дозволяють встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як стать, вік, рівень освіти, професія, кваліфікація працівників і т.д., а також служить для контролю результативності окремих заходів по зниженню плинності. Проте, низькі значення коефіцієнту інтенсивності плинності кадрів не завжди свідчить про нормальний розвиток колективу. Так $K_{i.п.} \approx 0,5$ часто свідчить про старіння колективу [38].

Також в дослідженні було визначено вплив факторів на плинність персоналу в АТ «Ощадбанк». Був використаний метод опитування. Була сформована анкета та було опитано 50 працівників АТ «Ощадбанк». Результати відповідей респондентів були переведені у відсотки. Для порівняння середніх заробітних плат в АТ «Ощадбанк» та інших банках України були взяті дані з відкритих джерел (сайт work.ua) щодо середньої заробітної плати в банках України за рік та середньої заробітної плати працівників АТ «Ощадбанк».

Продуктивність праці персоналу АТ «Ощадбанк» була розрахована таким чином [30]:

$$P = \frac{I}{Q}, \quad (2.3)$$

де P – продуктивність праці; I – процентні доходи банку за рік; Q – середньорічна кількість працівників

Також був використаний експертний метод для того, щоб встановити, який ефект матиме впровадження таких пропозицій, як підвищення середньої заробітної плати рядових співробітників, збільшення можливостей для кар'єрного зростання та переміщення керівного персоналу АТ «Ощадбанк» до інших відділень для зниження плинності персоналу для банку.

І, нарешті, був використаний прогнозно-розрахунковий метод, за допомогою якого була можливість розрахувати економічний ефект від впроваджених заходів зі зниження плинності кадрів АТ «Ощадбанк».

2.2. Причинно-наслідкові зв'язки між факторами та наслідками плинності кадрів

Причини звільнення, які викликані незадоволенням, тісно пов'язані з факторами плинності кадрів, під якими розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організації праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємовідносини в колективі, система професійного просування і забезпечення житлом, санітарно-гігієнічні умови праці ін.). Фактори плинності кадрів можна згрупувати за ступенем можливої цілеспрямованої дії на них, виділивши керовані, частково керовані, некеровані. До першої групи відносяться матеріальні фактори виробництва і побуту працівників (характер, умов і організація праці, забезпеченість різними матеріальними благами), до другої – суб'єктивні фактори виробництва (задоволеність працівників різними сторонами виробничої діяльності), а до третьої природнокліматичні і демографічні процеси. Фактори виявляють при аналізі процесу плинності в підрозділах [25].

Мотиви звільнення є відображенням причин звільнення в свідомості працівників. Мотив встановлюють зі слів працівника, який звільняється. При цьому необхідно прагнути виявити справжній мотив, оскільки працівник може приховати його чи неправильно сформулювати.

Також аналіз плинності кадрів слід доповнити результатами анкетування або соціологічного дослідження для встановлення причин відтоку працівників та

вироблення оперативних заходів щодо утримання основного складу, вирішення проблем, що провокують постійні зміни та заміни трудящих.

Всі показники кадрових пересувань та коректив повинні аналізуватись у динаміці: за місяцями/кварталами чи роками. Результати аналізу плинності на підприємстві мають надати такі результати:

- оцінка загальної ситуації з кадрами на підприємстві: достатність, замінність, дефіцит тощо;
- діагностика кадрових переміщень та змін: вибуття, звільнення, кар'єрне зростання/зниження;
- конкретизація причин кадрових переміщень та скорочень, плинності кадрів;
- розробка плану заходів щодо мінімізації плинності кадрів.

Ефективність діяльності банку безпосередньо залежить від професіоналізму його співробітників, якості «людського капіталу». Для розвитку професійного та інтелектуального потенціалу банку необхідні постійні та значні інвестиції у «людський капітал». З огляду на це, велика плинність призводить, по-перше, до деінтелектуалізації організації, по-друге, до прямої втрати інвестицій у «людський капітал». Найгірший варіант розвитку подій – це той, при якому з переміщенням в інший банк конкретного співробітника будуть не тільки втрачені вкладені кошти, але ці кошти почнуть приносити віддачу вже конкуренту, обертаючись проти інвестора.

З відходом частини співробітників зростають навантаження на решту працівників. Виникає небезпека «ланцюгової реакції», коли перерозподіл посадових обов'язків стає причиною розпаду колективів та зупинення цілих секторів роботи.

Зростає навантаження не тільки на співробітників підрозділу, де працював співробітник, що звільнився, але і на співробітників підрозділів, технологічно пов'язаних з першим. Значною мірою це стосується служби персоналу. Необхідно звільнити одного співробітника, підібрати іншого, провести заходи, пов'язані з його прийомом, а також адаптацією до нового колективу, на що може

знадобитися від 1 до 6 місяців. Усе це знижує ефективність роботи служби персоналу навіть за умови збереження її фінансування [14].

За звільненням співробітника, котрий обіймав у банку керівну посаду, тим більше був лідером у колективі, може наслідувати відхід до банку-конкурента значної частини всього колективу. У тому випадку, якщо співробітник, який звільнився, працював з клієнтами, немає жодної гарантії, що банк не втратить великого клієнта, а навіть і кількох, через те, що колишній співробітник переманить їх до конкурентів.

Постійна зміна персоналу завдає серйозних незручностей клієнтам, змушених постійно пристосовуватися до нових співробітників банку. Банк автоматично втрачає імідж в очах клієнта, змушуючи того зайвий раз засумніватися в тому, чи все гаразд в банку. Показник рівня плинності кадрів у банку за всієї своєї простоти надзвичайно інформативний. Він може багато сказати, наприклад, потенційним інвесторам, які постійно оцінюють свої ризики.

Один із результатів плинності: компанію постійно наповнює велику кількість нових співробітників. Новачки якийсь час роблять свою роботу гірше просто через те, що ще не влилися в компанію, не знають усього, що їм потрібно знати, щоб робити її добре. У них менше злагодженості у роботі, поки їх не ввели повністю на посаду, а отже, виникають помилки, які стоять організації грошей чи недоотриманих прибутків. Компанія неминуче несе ці витрати, незалежно від того, вважає вона їх чи ні [24].

Важливим чинником високої плинності персоналу є складність формування залучення працівників у діяльність підприємства.

Співробітники залишають компанію здебільшого з негативом. Відомо, що негативна інформація поширюється серед потенційних кандидатів у рази швидше за позитивну. Таким чином, компанія недоотримує хороших співробітників та отримує поганий піар.

Дуже важливо акцентувати увагу вищого керівництва банку на проблемі плинності та утримання людей – це неминуче призведе до більшої впевненості персоналу у своїй компанії, відчуття захищеності від можливих майбутніх

потрясінь ринку, бажання рости всередині компанії без хаотичного пошуку іншого місця роботи. Всі ці кроки здатні, з одного боку, знизити плинність персоналу, з іншого – збільшити залученість персоналу до спільної справи і, як наслідок, призвести до оптимізації витрат на персонал.

Очевидно, що ціла низка факторів, що впливають на плинність, носить об'єктивний характер, отже, повністю усунути цей процес неможливо. Більше того, повна відсутність плинності теж може негативно впливати на роботу організації, що призводить до виникнення проблеми розвитку як персоналу, так і банку загалом. Відсутність плинності може стати причиною застою, тоді як банку завжди необхідні обґрунтовані зміни. Крім того, відсутність плинності персоналу може бути свідченням низького професійного рівня останнього, що просто не дозволяє знайти роботу в іншому банку [39].

Таким чином, є протиріччя. З одного боку, плинність призводить до цілого ряду негативних наслідків, з іншого боку – вона певною мірою і непереборна, і необхідна. Звідси виникає закономірне питання: який рівень плинності кадрів вважатимуться гранично допустимим? Зазвичай як такий рівень розглядаються значення від 4 до 10% на рік. Звісно ж, що допустимий рівень плинності – той, при якому плинність не робить значного впливу ефективність діяльності банку.

Зазначимо, що причини вибуття працівника можуть бути різноманітними. У тому числі може бути: звільнення з ініціативи працівника, звільнення з ініціативи адміністрації, звільнення з інших обставин, які залежать від волі сторін трудових відносин. До останніх обставин можуть належати, наприклад, смерть працівника, набрання чинності вироком суду, за яким працівника засуджено до позбавлення волі, переїзду працівника в інше місце за сімейними обставинами тощо.

Оскільки у переважній більшості банків проблемою є високий рівень плинності, а чи не повна відсутність останньої, практично управління рівнем плинності персоналу виявляється у проведенні заходів, спрямованих на зниження рівня плинності.

Боротися з плинністю, зводячи її до нуля, не має сенсу. Для того, щоб її знизити, необхідно усунути причини, що призводять до її зростання або сприяють збереженню на високому рівні. Тому наступним завданням має стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності, тобто приведення до рівня, нижчого від критичного значення [24].

Щоб полегшити розробку таких заходів, необхідно, своєю чергою, проведення факторного аналізу показників рівня плинності у різних підрозділах, посадових і вікових категоріях. Проведення докладного аналізу утрудняється значною кількістю факторів, що впливають на рівень плинності. Статистика використовує у цьому випадку метод головних компонент, що дозволяє виявляти і вивчати чинники, які роблять найбільш відчутний внесок у загальний результат.

Вочевидь, що для управління рівнем плинності необхідна низка перетворень. Перший етап передбачає проведення заходів у масштабі всього банку. Будь-які перетворення необхідно починати з аналізу та оптимізації організаційної структури. Це необхідно для того, щоб подальші заходи були максимально ефективними.

Потім необхідно проаналізувати існуючу систему оплати праці та стимулювання соціального забезпечення співробітників. Причому останнє має особливе значення. Якщо заробітна плата за своєю суттю скрізь однакова (виражена у грошовій формі), то системи соціального забезпечення, так звані «соціальний пакет», значно відрізняються за змістом і надають організації унікальну можливість виділитися на тлі конкурентів. Причому, на відміну від заробітної плати, найвдаліший варіант «соціального пакета» не завжди і не обов'язково є найвитратнішим.

Зрештою, необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури. Незважаючи на те, що це один із найважливіших елементів управління будь-яким підприємством, практика показує, що в багатьох українських банках чітко формалізованої корпоративної культури немає як такої, або вона існує тільки фіктивно. В рамках заходів з управління плинністю у корпоративну культуру

банку слід внести необхідні зміни, а також розробити заходи щодо популяризації останньої серед працівників банку або підприємства [23].

На другому етапі виявляються підрозділи та колективи, на плинність у яких не мали належного впливу заходи, проведені на першому етапі. Кожен такий колектив має бути вивчений; повинні бути проаналізовані психологічний клімат у цьому колективі, взаємини між співробітниками, розподіл посадових обов'язків.

Автори видання *Hurta Work* стверджують, що співробітники йдуть не від компанії, а від своїх менеджерів [46]. Цю думку підтверджує дослідження *Udemy*, за даними якого, майже половина опитаних фахівців звільнилися з компанії через поганий менеджмент. А дві третини опитаних вважають своїх менеджерів некомпетентними в управлінні співробітниками [9].

Дуже часто буває, що співробітникам близька корпоративна культура компанії, подобається колектив, але ось з менеджером не виходить знайти спільну мову. У таких випадках фахівці не отримують достатньої кількості зворотної зв'язку та визнання.

А це дуже важливо, оскільки в компаніях, де співробітники регулярно отримують зворотний зв'язок, плинність персоналу нижче на 14.9%, ніж в інших організаціях [9].

За даними дослідження *Harvard Business Review*, 57% співробітників вважають за краще отримання конструктивного фідбеку, ніж просто похвалу [12]. А за даними *Gallup*, між негативним фідбеком і взагалі його відсутністю, співробітники обирають перше [3].

Визнання заслуг і похвала співробітників – не менш важлива складова, яка допомагає утримати співробітника. 63% фахівців вважають, що керівництво недостатньо їх хвалить при наданні фідбеку. А 21,5% співробітників, які не отримували похвалу понад три місяці, пішли з компанії та змінили роботу [3].

Для уникнення такої ситуації, потрібно проводити з топ-менеджментом компанії тренінги з управління співробітниками, навчати їх основам, які повинен вміти робити хороший менеджер. А саме: захищати співробітників від

токсичності, надавати фідбек, давати можливість розвиватися, допомагати зберегти баланс між роботою та особистим життям.

Керівництво компаній хоче, щоб у них працювали цілеспрямовані й амбітні працівники. Однак, керівники не завжди надають фахівцям можливості для зростання. Слід зазначити, що тільки 34% керівників вкладають кошти в розвиток і навчання співробітників. Більш того, якщо в процес адаптації включено електронне навчання, коефіцієнт утримання співробітників збільшується до 60% [46].

Для запобігання звільнення фахівців через відсутність можливостей для зросту, слід розробляти індивідуальні плани розвитку для співробітників, вводити або ж оплачувати співробітникам курси, тренінги, семінари, а також відстежувати ефективність навчання. У разі ефективного проходження курсів та підвищення професійних навичок, слід задуматися про перегляд зарплати та обов'язків фахівця. Важливо відзначити, що досягнення позитивних результатів у ході проведення комплексу заходів зі зниження плинності кадрів зовсім не є підставою для того, щоб забути про плинність та зосередитись на інших проблемах. Спостереження за рівнем плинності слід проводити на постійній основі, періодично повертаючись до тих чи інших елементів заходів з управління плинністю персоналу. В умовах загострення конкуренції та зниження прибутковості багато організацій шукають резерви підвищення власної рентабельності. Один з таких резервів полягає в управлінні рівнем плинності персоналу, від якого значною мірою залежить ефективність діяльності банку.

Таким чином, такі причини, як незадовільне керівництво з точки зору співробітника, слабкі можливості для подальшого розвитку та кар'єрного зростання в компанії, незадовільний соціально-психологічний клімат на робочому місці, низька заробітна плата або занижкі темпи її зростання призводять до підвищення рівня плинності персоналу в організації, оскільки співробітники внаслідок цього звільняються з роботи частіше. Збільшення плинності впливає на зниження продуктивності праці персоналу, зниження прибутку, погіршення стабільності колективу та зниження мотивації праці.

3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Ощадбанк»

Розпочатий з 2014 р. так званий «банкопад», який по суті був процесом очищення банківської системи, здійснюваний тогочасним керівництвом Нацбанку України, призвів до значного скорочення кількості банків, які мали проблеми у власній фінансовій діяльності. Процес «очищення» банківської системи, або банкрутство банків, призвів до збитків бізнесу й банківської системи на десятки мільярдів гривень [47].

Відтоді продовжується процес зміни (переважно зменшення) чисельності працівників банків, на що вказують такі дані. Упродовж III кв. 2016 р. – III кв. 2021 р. банки закрили 293 відділення (найбільше Ощадбанк – 166 і Приватбанк – 83), а відкрили 42 нові підрозділи. Найбільше відносне скорочення відбулося у Львівській та Одеській областях (23 та 24 структурні підрозділи відповідно). Зміни торкнулися і працівників: їхня облікова чисельність за цей період зменшилася на 1,7 тис., найбільше скорочення відбулося в іноземних банках – 0,9 тис. працівників [29]. На думку окремих аналітиків, український «банкопад» може продовжуватися і в майбутньому, що потягне за собою нові хвилі вивільнення працівників. Підкреслимо, ми не розглядаємо ті випадки вивільнення фахівців НБУ, які не погоджуються зі стилем керівництва Нацбанку.

В банківській системі з повним правом застосовується також і повна зайнятість, на яку за чинним законодавством мають право керівники банку, філій, комерційний директор, їхні заступники, фінансові аналітики, економісти відділень банку, касири, юрисконсульты, адвокати та ін.

Теоретики та практики з повним правом вважають, що послуги аутстафінгу (запозичена праця), крім виробничих, торговельних компаній, інших компаній сфери послуг, можуть бути поширені і на банківські установи. Вибір цієї послуги застосовується для тих компаній, які не мають можливості збільшити штатну чисельність співробітників, але мають потребу в них для виконання своїх завдань (для реалізації короткострокових проєктів, надання ІТ-послуг, застосування непрофільних функцій сторонньої організації тощо).

Зроблені в дослідженні «Deloitte 2020 Human Capital Trends» висновки є причиною і наслідком того, що різні організації були змушені вживати низку невідкладних заходів у відповідь на пандемію COVID-19 (наприклад, впроваджувати режим віддаленої та віртуальної роботи). Дослідження нових трендів людського капіталу 2021 р. констатує встановлення і домінування гібридної роботи у зміненому під впливом ковідної кризи робочому середовищі. Звертається увага на розмитість меж між роботою та особистим життям, на зростання автономності роботи в умовах діджиталізації. Безумовно, все це має бути упроваджено в HR-політику компаній, а отже, зайнятість працівників (і банківських також) має відповідати новим викликам [1].

За статистикою компаній-провайдерів послуг з аутстафінгу, 46% замовлень припадає на адміністративний персонал, 24% – на фінансистів середнього рівня, 14% – IT-спеціалістів, 10% – топ-менеджерів, 6% – робочі спеціальності. Серед банків, які використовують послуги аутстафінгу в Україні, слід виділити «Альфа-банк» (за договором аутстафінгу працює понад 100 IT-співробітників, які оформлені в компанії Ventra Employment). Фахівці зазначають, що в організації аутстафінгу дуже важлива системність, професійність і законослухняність. Проте НБУ ще у 2016 р. визнав, що питання аутстафінгу «...на сьогодні чітко не врегульовані трудовим та цивільно-правовим законодавством України, а тому потребують комплексного врегулювання» [47].

Обговорення в банківському середовищі проблематики впливу коронавірусного захворювання на роботу банків показує прагнення більшості їхніх співробітників працювати в дистанційному режимі. Опитування працівників Кредобанку показало 90- відсотковий рівень задоволеності новим форматом роботи, 90% працівників Укргазбанку також «підтримують гібридний формат різного рівня гібридності». Працівники Таскомбанку також за гнучкий графік, але 84% співробітників головного офісу (станом на червень 2021 р.) працювали в офісі, решта мали гнучкий графік, який був їм дуже до вподоби. Майже третина (30%) працівників Банку Альянс працювали з дому на постійній

основі, особливо це стосується IT-фахівців. На думку директора банку Кредит Дніпро, більшість працівників можуть працювати віддалено. Виняток становитимуть ті, хто працює з клієнтами у відділеннях банку або використовує у своїй роботі багато документації (фінансовий моніторинг, валютний контроль) [15]. Зазначена тенденція дистанційної зайнятості банківських працівників є ілюстрацією впливу цифрових технологій на ринок праці.

АТ «Ощадбанк» – український комерційний банк, «100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в XIX сторіччі. Ощадбанк незалежної України, створений на базі українських установ Сбербанку СРСР, був зареєстрований Національним банком 31 грудня 1991 року. Нині Ощадбанк на українському ринку є другим за розміром активів фінансовим інститутом із найбільшою кількістю відділень. У ньому обслуговується близько 7 мільйонів клієнтів» [34].

Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України 31 грудня 1991 року за № 4. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було утворене відповідно до Розпорядження Президента України № 106 від 20 травня 1999 року та Постанови Кабінету Міністрів України № 876 від 21 травня 1999 року шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України в Державний ощадний банк України у формі відкритого акціонерного товариства. Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було зареєстровано НБУ 26 травня 1999 року за № 4 [34].

«Мережа відділень Ощадбанку складається з 1748 установ. Серед них 675 сучасних відділень нового формату, 25 інклюзивних відділень, що облаштовані для найбільш комфортного обслуговування людей з інвалідністю, 1 преміум-центр та 67 преміум-зон. У безпосередній близькості до лінії розмежування на сході України працюють 5 мобільних підрозділів, у тому числі два на базі броньованих автомобілів КраЗ. До послуг клієнтів Ощадбанку також 523 зони

самообслуговування, 3269 інформаційно-платіжних терміналів та 3334 банкомати. Інтернет- та мобільним банкінгом Ощад 24/7 користуються 5,3 млн клієнтів; цей сервіс є другим за популярністю серед українських мобільних банківських застосунків» [34].

Ощадбанк є універсальним банком, якій надає послуги всім групам клієнтів: фізичним особам, ММСБ та великому бізнесу.

Обсяг наданих кредитів збільшився порівняно з початком року на 6,2 млрд грн (на 9,9%) і становить 69,5 млрд грн. Приріст відбувся як за кредитами суб'єктам господарювання (на 4,2 млрд грн), так і за кредитами фізособам (на 2 млрд грн).

У матеріалах Річних звітів зазначається [44], що банк активно розвиває програми кредитування фізичних осіб: надає позики на придбання нерухомості на первинному та вторинному ринках, кредити під заставу нерухомості, автокредити, кеш- та карткові кредитні продукти. У першому півріччі 2021 року Ощад вийшов на перше місце на ринку автокредитування, надавши майже 2 млрд грн кредитів. Для комфортного оформлення кредитів на придбання житла Ощад відкрив мережу іпотечних центрів. Сьогодні вона нараховує 32 центри в 24 містах країни. Іпотечні центри надають повний комплекс послуг з укладення угод купівлі-продажу нерухомого майна.

За підсумками перших п'яти місяців 2021 року Ощадбанк посів перше місце за абсолютним приростом строкових депозитів фізичних осіб (на 1,9 млрд грн).

«Кредитний супермаркет» Ощадбанку для клієнтів МСБ продовжує набирати обертів. З початку 2021 року кредитний портфель мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ) Ощадбанку зріс більш ніж на 2 млрд грн та становить 7,7 млрд грн.

Протягом шести місяців 2021 року клієнтам сегмента ММСБ видано 2 100 нових кредитів на загальну суму 3,7 млрд грн (у тому числі 1 400 кредитів на підтримку інвестиційних проектів мікро- та малого бізнесу на загальну суму 3,0 млрд грн).

Ощадбанк є одним з лідерів програми «Доступні кредити 5-7-9%» та найбільшим кредитором бізнесу за державними гарантіями на портфельній основі. У червні 2021 року Ощадбанк посів I місце в рейтингу «50 провідних банків України 2021» в рамках Financial Club Awards.

У листопаді 2020 року Кабінет Міністрів України затвердив основні напрями діяльності Ощадбанку на наступні 5 років. Згідно з документом, Ощадбанк як універсальний банк має продовжувати працювати з усіма групами клієнтів. Особливу увагу слід приділити роздрібному кредитуванню та комісійним продуктам, малому та середньому бізнесу та недержавним підприємствам для диверсифікації кредитного портфеля. Документ спрямований на продовження розвитку цифрових продуктів, зниження операційних витрат за рахунок оптимізації мережі та централізації операцій, покращення управління ризиками та розвитку інформаційних технологій [34].

Банк обслуговує всі групи корпоративних клієнтів, причому на частку малих і середніх компаній припадає понад 35% корпоративного кредитного портфеля банку. Частина, що залишилася, – це кредитування великих і найбільших корпоративних клієнтів. Клієнтам доступні швидкі розрахунки всередині банку, які забезпечуються широкою лінійкою допоміжних сервісів, а також можливість отримати довідково-інформаційну допомогу та підтримку у вирішенні питань у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Ощадбанк розвиває власну цифрову екосистему в різних напрямках, розробляючи зручні онлайн-сервіси для будь-яких життєвих ситуацій. В основі екосистеми знаходиться власна технологічна платформа, що дозволяє в режимі реального часу за рахунок відкритих інтерфейсів та коду, машинного навчання, хмарних технологій та аналізу великих даних із заданим рівнем безпеки, формувати кращі пропозиції для клієнтів, як із власних товарів та послуг, так і за рахунок підключення зовнішніх постачальників.

Банк гнучко реагує на зміни, орієнтуючись на технології, що стрімко змінюються, і побажання клієнтів. Таким чином, у характеристиці діяльності простежується, як банк буде чесні та довірчі відносини з кожним клієнтом,

прагнучи бути корисною та інтегрованою частиною їхнього життя. АТ «Ощадбанк» працює зі всіма сегментами клієнтів, від фізичних осіб до великих холдингів та представництв великих компаній, які працюють в Україні.

В табл. 3.1 наведена динаміка фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк».

Можна побачити, що порівняно з 2018 р. зросла сума грошових коштів та їх еквівалентів більш ніж вдвічі, що підвищило ліквідність банку. Проте знизилась сума наданих кредитів клієнтам. Загалом, збільшилась сума активів на 7,25%, що є позитивним для банку. Натомість, зобов'язання підвищились на 6,22%. Це є позитивним, оскільки активи збільшуються в більшому відсотковому значенні, ніж зобов'язання. Кошти інших банків на рахунках Ощадбанку суттєво зросли, що свідчить про збільшення надійності банку для інших банків (рис. 3.1).

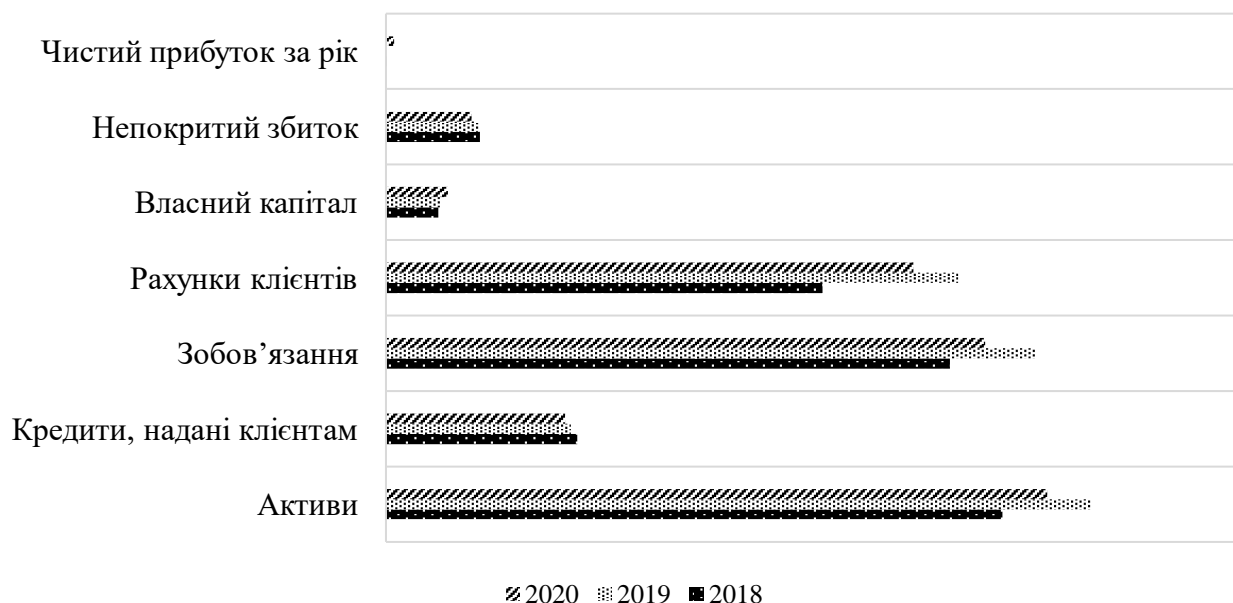


Рисунок 3.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 рр., тис. грн

Джерело: складено автором за даними звітності АТ «Ощадбанк»

Для кращої наглядності даної інформації та більш розгорнутого наведення основних статей активів, зобов'язань та власного капіталу банку, наведемо показники в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності АТ «Ощадбанк» за період 2018-2020 рр., млн. грн

Показник	2018	2019	2020	Відхилення абсолютне, 2020 до 2018, млн. грн	Відхилення відносне, 2020 до 2018, %
Активи, в т. ч.:	217752,0	249101,1	233538,9	15786,9	7,25
Інвестиції	116590,2	113616,2	130251,5	13661,3	11,72
Гроші та їх еквіваленти	10600,8	56803,0	26514,7	15913,9	150,12
Кредити, надані клієнтам	67543,2	65168,3	63226,1	-4317,1	-6,39
Основні засоби та нематеріальні активи	8953,5	9948,0	9725,4	771,8	8,62
Зобов'язання, в т. ч.:	199209,3	229549,2	211603,7	12394,4	6,22
Рахунки клієнтів	154016,5	202143,0	186167,8	32151,4	20,88
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	34496,7	18303,2	11744,3	-22752,4	-65,96
Кошти банків	54,1	58,0	5824,0	5769,9	10670,39
Власний капітал, в т. ч.:	18542,7	19551,9	21935,2	3392,5	18,30
Акціонерний капітал	49725,0	49725,0	49725,0	0,0	0,00
Непокритий збиток	33219,7	33008,5	30338,8	-2880,9	-8,67
Чистий процентний дохід	5450,2	5491,6	7986,0	2535,8	46,53
Операційні доходи	8591,0	10064,2	13896,3	5305,3	61,75
Операційні витрати	8558,2	9810,0	11163,9	2605,7	30,45
Чистий прибуток за рік	162,2	255,2	225,2	261,4	161,26

Джерело: складено автором за даними звітності АТ «Ощадбанк»

Власний капітал банку збільшився на 18,3%, проте у банка існує великий непокритий збиток, який, хоч і скорочується, проте свідчить про низьку ефективність діяльності банку.

Протягом двох років чистий прибуток збільшився на 1611,26%, це свідчить про поступове збільшення ефективності діяльності банку. Загалом, подальше збільшення чистого прибутку буде поступово покращувати ситуацію та робити його діяльність більш ефективною та прибутковою.

За часи політичної і економічної кризи 2014-15 років Ощадбанк зазнав найбільших за свою історію збитків. У 2014 році вони сягнули 8,5 мільярдів гривень, а в 2015 збільшилися до 12,2 мільярдів. За словами тодішнього голови правління, Андрія Пишного, більшість збитків були завдані анексією Росією Криму.

26 листопада 2018 року Міжнародний арбітраж ухвалив безпрецедентне рішення про стягнення з РФ на користь Ощадбанку 1,3 мільярда доларів США.

Третій рік поспіль Ощадбанк випереджає інші державні банки за темпами зменшення обсягу кредитів, що не обслуговуються. У 2020 році обсяг непрацюючих кредитів банку скоротився на 20,6 млрд грн. З часу прийняття Закону України «Про фінансову реструктуризацію» проведено реструктуризацій на загальну суму 43,5 млрд грн.

Таким чином, робимо висновок, що АТ «Ощадбанк» – один з найбільших банків з багаторічною історією та багаторічною репутацією, що працює на державному рівні. Оскільки держава є гарантом, відповідальним за банківські ризики, банк має високий рівень довіри клієнтів. Проте послугами цього банку користуються все ж таки переважно українці, і мало клієнтів серед великих підприємств.

Банк у 2021 р. мав найбільшу кількість відділень з-поміж усіх банків України, а також АТ «Ощадбанк» є одним з найбільших роботодавців України. Внаслідок специфіки діяльності банку, великої кількості відвідувачів, нерівномірного навантаження на співробітників, з банку часто звільняються співробітники, що призводить до високої плинності кадрів.

3.2. Оцінка плинності та загального руху кадрів АТ «Ощадбанк»

Ефективність кадрової політики в банківській сфері характеризується ступенем досягнення результатів застосування заходів щодо управління персоналом, що уможлиблює виконання цілей банківської установи, і визначається співвідношенням між отриманим сумарним корисним ефектом та сумарними витратами на організацію і застосування даних засобів. Серед найбільш істотних ознак якісного управління персоналом, які чинять вплив на процес управління персоналом банківської установи, можемо відмітити високу кваліфікацію співробітників, значна кількість яких виступає, перш за все, як представники своїх професій.

Процес вивчення і скорочення плинності кадрів в організації включає такі етапи:

1. Збір і обробку інформації про стан, причини і факторах плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності)⁴; Інформаційна база: форми статистичної звітності: звіт з праці, штатний розклад підприємства, інформація про фактичну укомплектованість кадрів, колективний договір підприємства, положення про оплату праці та преміювання, інші внутрішні документи, які регулюють питання оплати праці на підприємстві, типові форми договорів, матеріали обліку використання праці та нарахування заробітної плати, рішення про додаткове стимулювання та ін.

2. Аналіз плинності кадрів;

3. Розробку і впровадження заходів по зниженню плинності кадрів [20].

Розрахувавши відповідний коефіцієнт, можемо відзначити, що однією з головних проблем АТ «Ощадбанк» є висока плинність кадрів. В табл. 3.2 наведено динаміку показників, що дозволяють розрахувати плинність кадрів, та самого показника плинності кадрів банку.

Можна побачити, що кількість осіб, що звільнювалась протягом року, не була меншою, ніж 4 тис. осіб.

Таблиця 3.2 – Кількість працівників, кількість осіб, що звільнилися, та коефіцієнт плинності персоналу АТ «Ощадбанк» протягом 2016-2020 рр.

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середньорічна кількість штатних працівників, осіб	31050	30580	29530	28900	29210
Кількість осіб, що звільнилися	4099	4373	4105	4219	4148
Коефіцієнт плинності, %	13,2	14,3	13,9	14,6	14,2

Джерело: розраховано автором за даними звітності АТ «Ощадбанк»

Це, в свою чергу, впливає на показник плинності персоналу, динаміка цього коефіцієнта наведена на рис. 3.2.

На рис. 3.2 наведена динаміка даного показника в банку.

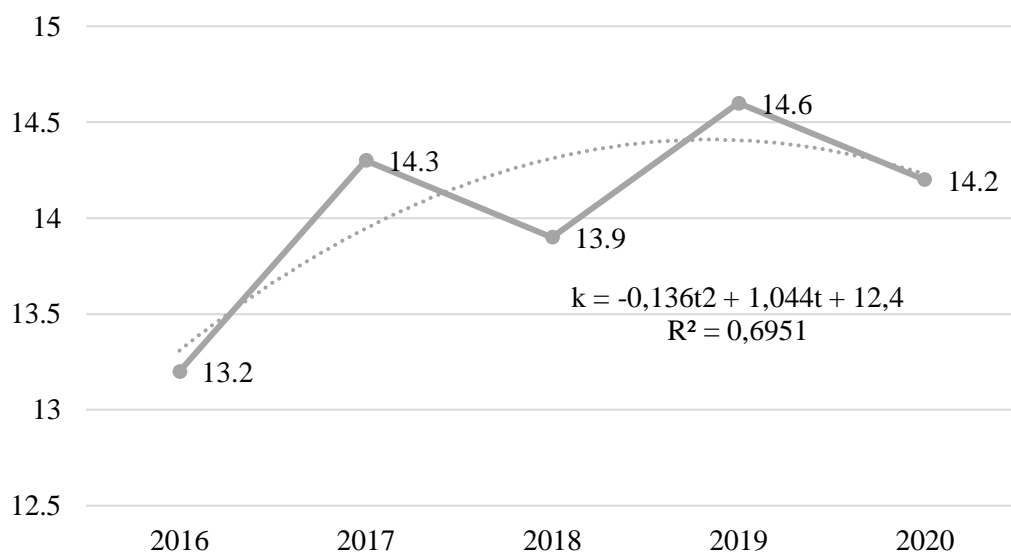


Рисунок 3.2 – Динаміка плинності кадрів АТ «Ощадбанк» протягом 2016-2020 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними АТ «Ощадбанк»

Як можна побачити, плинність кадрів банку має тенденцію до зростання, хоча в останній рік періоду значення показника плинності дещо скоротилося. В цілому ж, для такого великого системного банку, як АТ «Ощадбанк», плинність кадрів є дуже високою, оскільки 14,2% всієї середньорічної кількості співробітників звільнилися в 2020 р., що свідчить про негативні процеси в банківській установі. Загалом, протягом 2016-2020 рр. рівень

плинності кадрів в банку перебував на рівні 13,2%-14,6%, що є проблемою не лише в окремо взятому році, а в цілому, і ця проблема існує вже протягом багатьох років. Нормативним рекомендованим значенням для банку є до 7-8% на рік.

Також підтверджує проблему той факт, що в АТ «Ощадбанк» за підсумками 2020 р. працює 13% працівників, які займають свою посаду в банку менше 1 року (рис. 3.3).

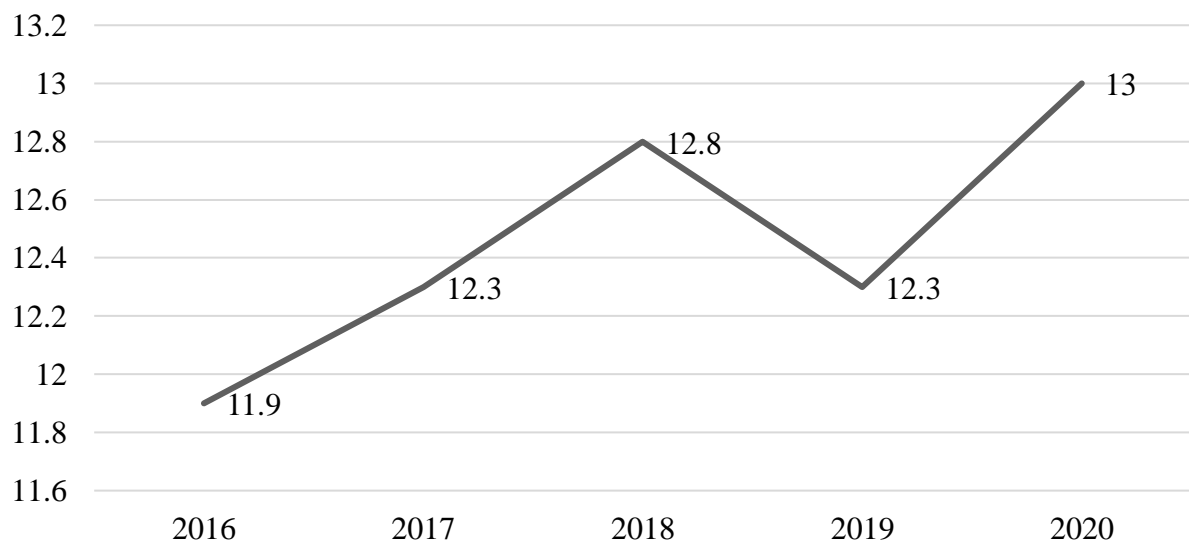


Рисунок 3.3 – Динаміка частки працівників АТ «Ощадбанк», які працюють в банку менше 1 року, % до середньорічної кількості

Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Така частка осіб, які працюють менше, ніж 1 рік в банку, є доволі високою. Це загрожує тому, що в банку можуть виникнути труднощі в операційній роботі, оскільки 13% працівників не в повній мірі можуть визначити, яке рішення тієї чи іншої проблеми клієнта їх слід запропонувати, розуміють не всі аспекти банківської діяльності на практиці.

Основною причиною високої плинності кадрів є невдоволеність інтенсивною сидячою роботою, а причиною цього є відсутність зміни виду діяльності упродовж робочого дня та виконання одноманітних функцій. Для того, щоб показати, що ці причини дійсно існують, було проведено опитування працівників АТ «Ощадбанк» в м. Миколаїв за адресою вул. Потьомкінська,

118. Кількість респондентів – 50 працівників. В табл. 3.3 наведено основні результати опитування.

Таблиця 3.3 – Результати опитування працівників АТ «Ощадбанк» щодо інтенсивності та одноманітності роботи, %

Питання	Так	Ні
Чи можете ви відзначити, що ваша робота є інтенсивною?	78	22
Як вам здається, чи не надто багато сидячої роботи доводиться виконувати в банку?	72	28
Чи часто вам вдається змінювати вид діяльності на роботі (мінати положення, змінювати розумову роботу на фізичну)?	26	74

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Можна відзначити, що справді, відсутність зміни виду діяльності упродовж робочого дня та одноманітна робота в банку призводить до інтенсивної сидячої роботи більшості працівників. Це, безумовно, є причинами високої плинності персоналу.

Також суттєвою причиною плинності персоналу даного банку є низький рівень оплати праці, динаміка заробітної плати працівників банку порівняно з іншими банками наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняння середніх заробітних плат в АТ «Ощадбанк» та інших банках України за 2016-2020 рр., грн на місяць

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Середня заробітна плата в АТ «Ощадбанк»	7144	8035	8847	9883	11585
Середня заробітна плата у -банках України	8617	9749	11248	12810	14864

Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк» та Державної служби статистики України

Можна побачити, що середня заробітна плата по банкам України суттєво перевищувала аналогічний показник в АТ «Ощадбанк». Також причиною цього є те, що менеджери вищої ланки отримують заробітну плату в рази вищу, що і відбивається на загальній нерівномірності в системі оплати праці. Це все

призводить до зниження стимулів звичайних працівників працювати та, відповідно, високої плинності кадрів.

На рис. 3.4 наведена динаміка середньої заробітної плати членів правління АТ «Ощадбанк».

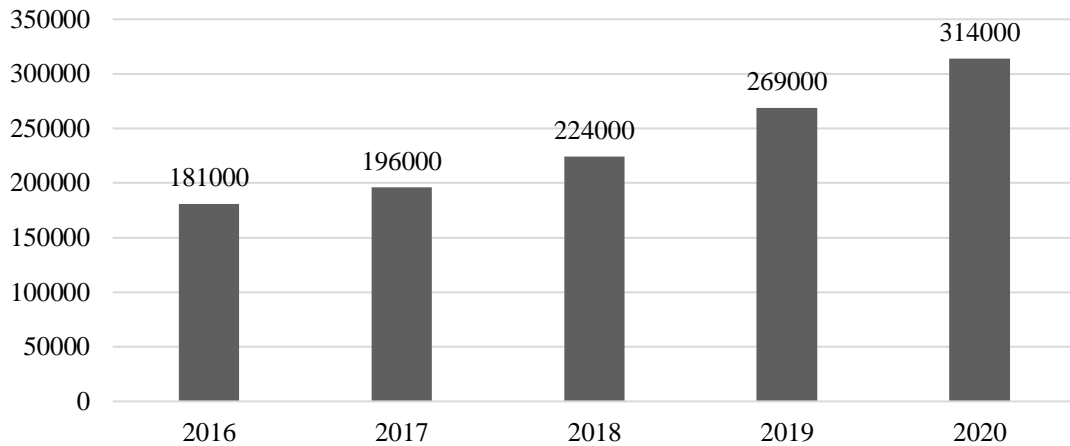


Рисунок 3.4 – Динаміка середньої заробітної плати членів правління АТ «Ощадбанк», грн на місяць

Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Для порівняння, можна навести співвідношення середньої заробітної плати членів правління банку та середньої заробітної плати всіх співробітників АТ «Ощадбанк» (рис. 3.5).

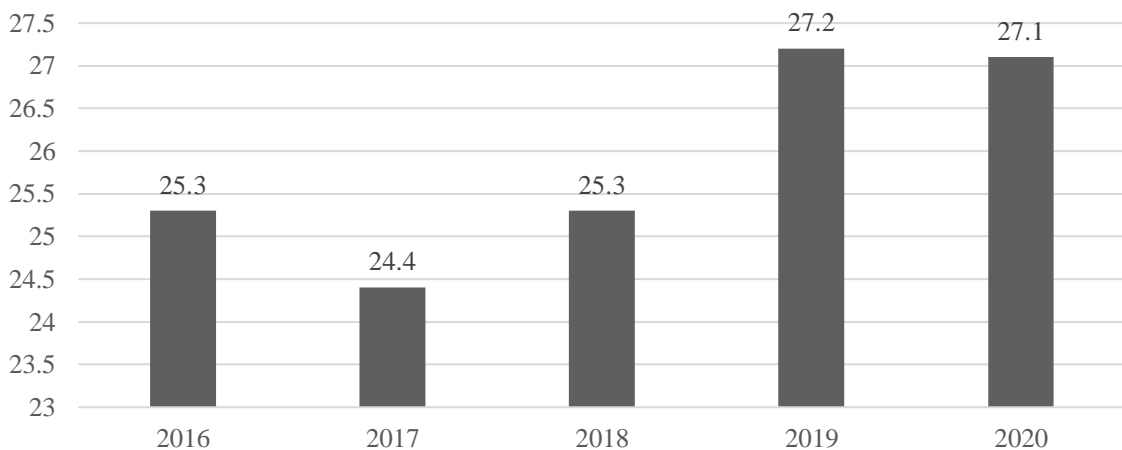


Рисунок 3.5 – Відношення рівнів середньої зарплати членів правління АТ «Ощадбанк» порівняно з середнім показником для персоналу банку в цілому, разів

Джерело: розраховано автором

Як можна побачити, зберігається суттєвий розрив між оплатою праці топ-менеджменту банку та працівниками фронт-офісу. Стимування зростання заробітної плати в банку відбувається, в тому числі, і внаслідок нерівномірності в оплаті праці та збільшеному фінансуванні заробітних плат працівників топ-менеджменту.

Повільне кар'єрне зростання – одна з причин високої плинності кадрів в банку, а до цього призводить велика тривалість займання керівних посад однією людиною. В опитуванні досвідчені працівники (які працюють більше 5 років в банку) відзначають, що вони повністю погоджуються з тим, що в банку важко просуватися на посадах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Результати опитування працівників АТ «Ощадбанк» щодо важкості просування в кар'єрі в банку, %

Питання	Так	Ні
Чи вважаєте ви, що в банку важко дається просування по кар'єрним сходам?	70	30
Чи отримували ви підвищення по службі за останні 3 роки?	32	68

Джерело: складено автором за результатами власного опитування

Можемо побачити, що переважна більшість працівників банку вважають, що в банку важко дається просування по кар'єрним сходам (70%). Також 68% не отримували підвищення по службі за останні 3 роки, що свідчить про важкість просування в кар'єрі.

Крім того, середня тривалість займання керівних посад однією людиною в відділенні банку без ротації є довгою – в середньому 8,5 років (рис. 3.6).

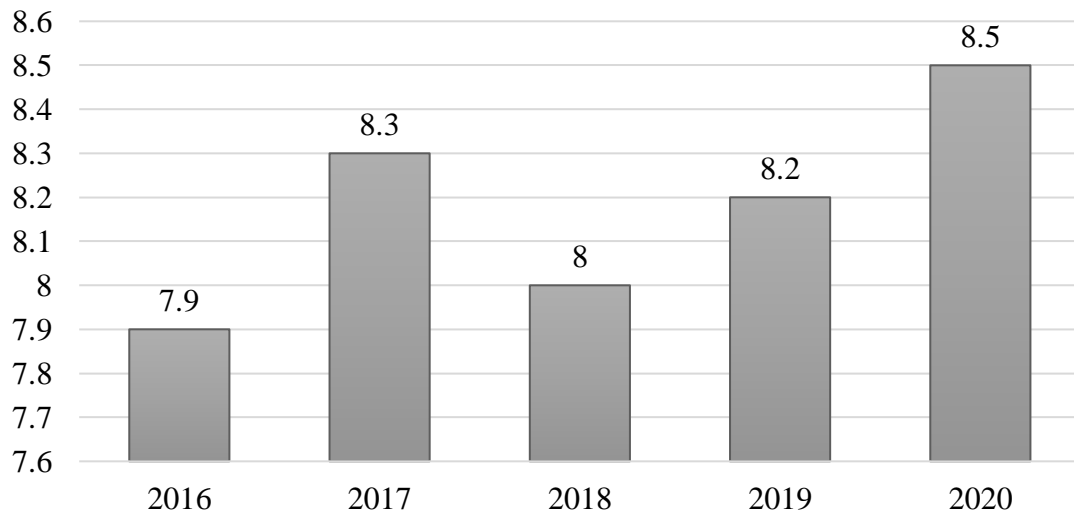


Рисунок 3.6 – Середня тривалість займання керівних посад однією людиною в відділенні АТ «Ощадбанк» без ротації, років

Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

Звертає на себе увагу також і низький корпоративний дух та мотивація працівників, внаслідок чого знижується продуктивність їх праці. Результати опитування свідчать, що більшість працівників відзначають знижену мотивацію до роботи в даному банку (рис. 3.7).

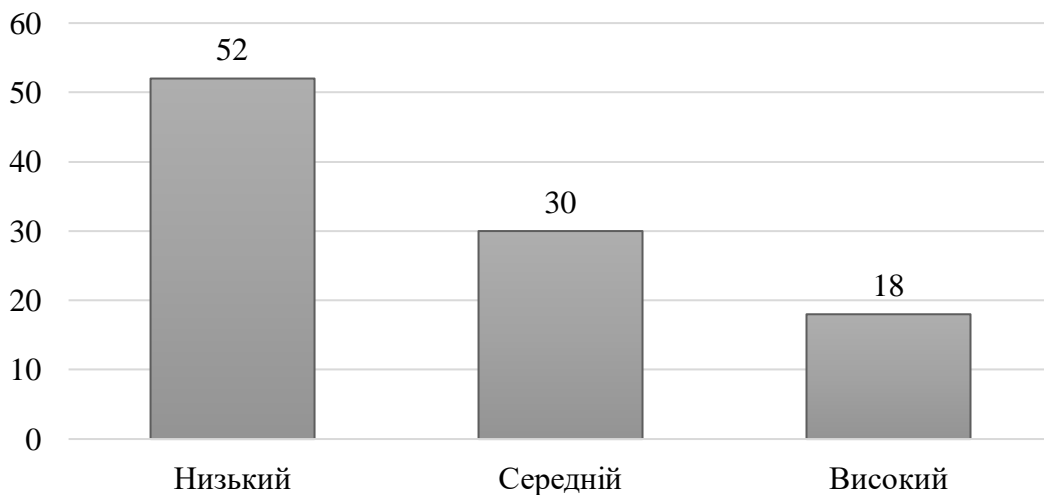


Рисунок 3.7 – Результати опитувань щодо оцінки власного рівня мотивації працівників АТ «Ощадбанк», %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Таким чином, більше половини працівників відзначають знижений рівень власної мотивації, що, у більшій мірі, проявляється внаслідок невдоволеності інтенсивною сидячою роботою.

На рис. 3.8 наведена динаміка продуктивності праці працівників (у тис. грн процентних доходів банку на особу), і, варто зазначити, що даний показник зростає з невисокими темпами, якщо враховувати інфляційний фактор.

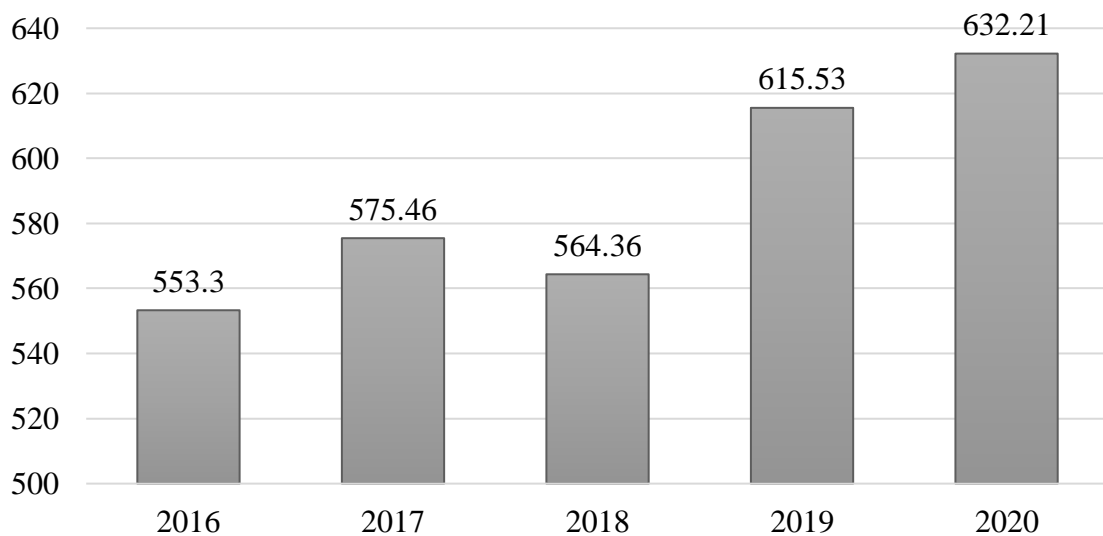


Рисунок 3.8 – Динаміка продуктивності праці працівників АТ «Ощадбанк», тис. грн процентних доходів банку на особу

Джерело: складено автором за результатами опитування

Висока плинність персоналу впливає також на те, що певний час спостерігається відсутність потрібної банку кількості фахівців. На прикладі Миколаївського відділення АТ «Ощадбанк» за адресою вул. Потьомкінська, 118 можна відзначити, що кількість відсотків посад, які фактично не зайняті протягом року, є суттєвою протягом останніх років.

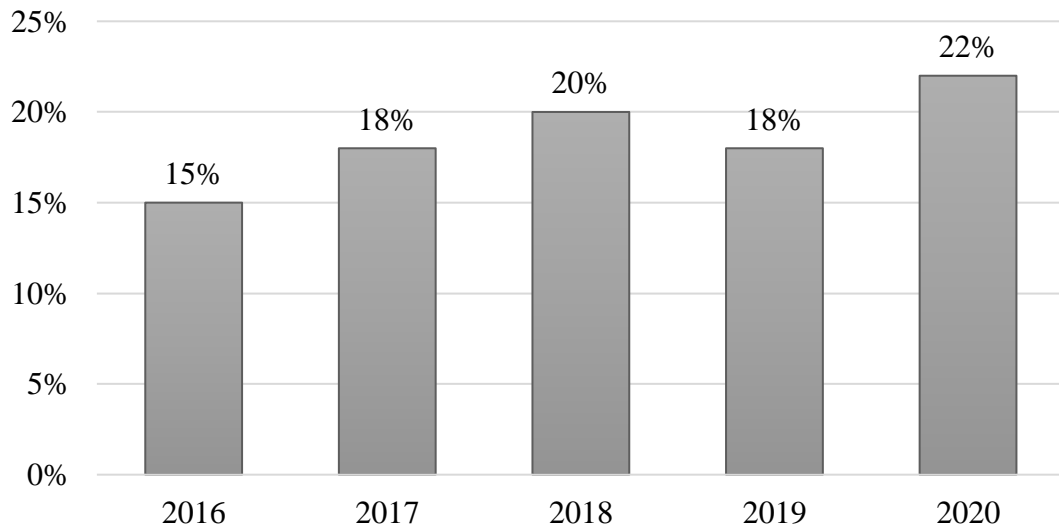


Рисунок 3.9 – Динаміка кількості відсотків посад, які фактично не зайняті протягом року у відділенні АТ «Ощадбанк»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, кількість простоїв через відсутність потрібної кількості фахівців є високою в аналізованому відділенні, і це характерно для банку в цілому. Наслідком цього є велика завантаженість роботою існуючих працівників, що видно з результатів опитування.

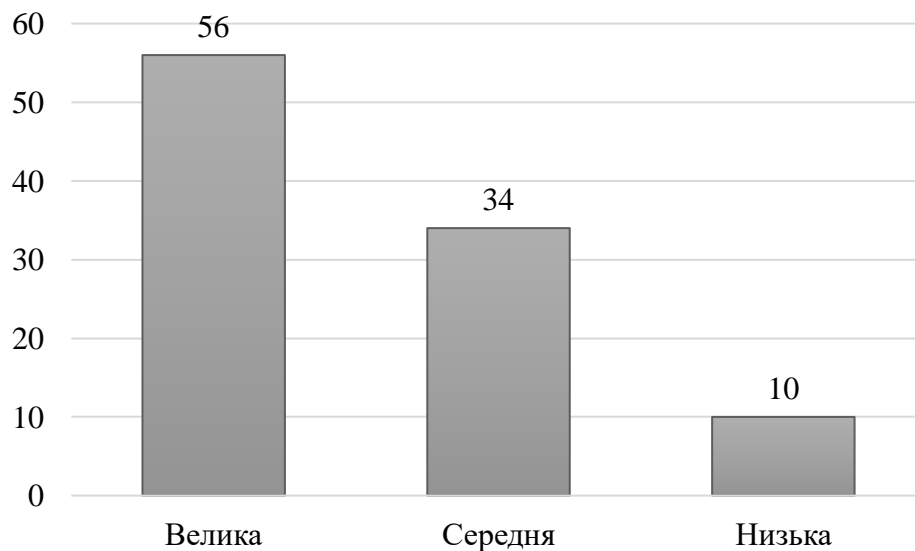


Рисунок 3.10 – Оцінка працівниками АТ «Ощадбанк» рівня власної завантаженості, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Більше половини працівників вважає, що вони дуже завантажені роботою, в той час, як всього 10% відзначає, що завантаженість є низькою.

Висока плинність призводить до того, що в банку існують високі витрати на перенавчання нового персоналу. А це, відповідно, негативно впливає на прибуток банку. Цю динаміку можна оцінити в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Динаміка витрат на перенавчання нового персоналу та чистого прибутку АТ «Ощадбанк», тис. грн

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Чистий прибуток	-21180	23741	162239	255159	225151
Витрати на навчання персоналу	33474	43281	37557	32942	44490

Джерело: складено автором за даними АТ «Ощадбанк»

З таблиці видно, що витрати на перенавчання персоналу банку в 2016 р. становили більше, ніж чистий прибуток (оскільки був збиток), а також в 2017 р., а протягом наступних років чистий прибуток також не був високим порівняно з процентними доходами банку.

Отже, було визначено, що плинність персоналу АТ «Ощадбанк» призводить до таких наслідків, як низький моральний дух та мотивація працівників, відсутність потрібної кількості фахівців певний час, високі витрати на перенавчання нового персоналу.

Також нами було визначено, що на високу плинність кадрів у АТ «Ощадбанк» впливають такі показники:

- незадоволеність інтенсивною сидячою роботою – цю причину спричиняє відсутність зміни виду діяльності упродовж робочого дня та одноманітна робота;

- низький рівень оплати праці – цю причину спричиняють суттєві розбіжності в оплаті праці менеджерів вищої ланки та працівників відділень;

- менший рівень оплати праці порівняно з іншими банками України;

- повільне кар'єрне зростання – цю причину спричиняє велика тривалість займання керівних посад однією людиною.

Ці причини і призводять до головної проблеми – високої плинності персоналу АТ «Ощадбанк».

3.3. Вплив високої плинності кадрів на показники діяльності АТ «Ощадбанк»

Для побудови кореляційно-регресійної моделі впливу факторів на плинність кадрів АТ «Ощадбанк» було обрано часовий період з 2011 р., для більш детальної та адекватної оцінки показників моделі. В даному випадку можемо побудувати трьохфакторну модель, в рамках якої незалежною змінною буде коефіцієнт плинності, а незалежними – середня тривалість займання керівних посад однією людиною, реальний темп зростання заробітної плати, відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні.

В табл. 3.7 наведена динаміка показників, які використані нами для побудови моделі.

Таблиця 3.7 – Динаміка показників, які використані для побудови кореляційно-регресійної моделі

Рік	Середня тривалість займання керівних посад однією людиною	Реальний темп зростання заробітної плати, %	Відношення середньої ЗП в банку до середньої ЗП в Україні, %	Коефіцієнт плинності, %
2011	6,8	4,51	105,45	12,8
2012	7,2	12,66	107,68	13,2
2013	7,7	10,01	109,96	13,6
2014	8,5	-6,10	101,16	16,3
2015	8,9	-6,82	95,78	17,8
2016	7,9	1,99	102,32	13,2
2017	8,3	-1,08	93,53	14,3
2018	8	0,28	90,12	13,9
2019	8,2	7,31	85,68	14,6
2020	8,5	11,64	88,42	14,2

Джерело: складено автором за даними звітності АТ «Ощадбанк» та Державної служби статистики України

Зробимо позначення показників для формування рівняння регресії:

y – коефіцієнт плинності, %;

x_1 – середня тривалість займання керівних посад однією людиною, років;

x_2 – реальний темп зростання заробітної плати, % до попереднього року.
Даний показник розраховується як відношення темпу приросту середньої заробітної плати в АТ «Ощадбанк» до індексу інфляції за відповідний період;

x_3 – відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні, %.

За допомогою Microsoft Excel та функції LINEAR було сформовано рівняння регресії, яке має такий вигляд:

$$y = -4,345 + 1,889x_1 - 0,072x_2 + 0,039x_3 \quad (3.1)$$

Таким чином, можемо відзначити, що зі зростанням середньої тривалості займання керівних посад однією людиною на 1 рік, плинність кадрів збільшується на 1,889%. Зі зростанням реального темпу зростання заробітної плати в АТ «Ощадбанк» на 1%, плинність кадрів знижується на 0,072%. Зі зростанням відношення середньої ЗП в банку до середньої ЗП в Україні на 1%, плинність кадрів збільшується на 0,039%.

Також було визначено, що коефіцієнт детермінації даної моделі складає 0,7872, що свідчить про те, що коефіцієнт плинності АТ «Ощадбанк» залежить на 78,72% від таких факторів, як середня тривалість займання керівних посад однією людиною, реальний темп зростання заробітної плати, відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні.

Проведемо також аналіз коефіцієнтів кореляції та детермінації для дослідження сили впливу факторів на результат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Коефіцієнти кореляції та детермінації між факторами моделі та коефіцієнтом плинності АТ «Ощадбанк»

Показник	Середня тривалість займання керівних посад однією людиною	Реальний темп зростання заробітної плати	Відношення середньої ЗП в банку до середньої ЗП в Україні
Коефіцієнт кореляції	0,8099	-0,6990	-0,3035
Коефіцієнт детермінації	0,6560	0,4886	0,0921

Джерело: розраховано автором

Найбільш суттєвий вплив на коефіцієнт плинності АТ «Ощадбанк» здійснює середня тривалість займання керівних посад однією людиною в банку (на 65,6%), вплив є прямим, тобто зі зростанням даного показника відбувається зростання плинності кадрів АТ «Ощадбанк». Менш суттєвим є вплив реального темпу зростання заробітної плати в банку на коефіцієнт плинності, вплив є оберненим, тобто зі зниженням реального темпу зростання заробітної плати збільшується коефіцієнт плинності в банку. Також оберненим, але низьким, є вплив відношення середньої зарплати в банку до середньої зарплати в Україні на плинність кадрів в АТ «Ощадбанк». Тобто, з приближенням середньої заробітної плати в АТ «Ощадбанк» до цього показника в Україні, плинність кадрів в банку знижується, тобто працівники менш зацікавлені у зміні місця роботи, оскільки на них впливає фактор зниження альтернативних вигод від зміни місця роботи.

Також для дослідження впливу плинності кадрів на результати діяльності банку, було обрано результативною ознакою чистий прибуток АТ «Ощадбанк» за аналогічний період. В даному випадку нами була сформована двохфакторна модель, в якій залежною змінною є чистий прибуток, а незалежною – коефіцієнт плинності кадрів АТ «Ощадбанк». На рис. 3.11 наведено рівняння регресії та коефіцієнт детермінації даної моделі.

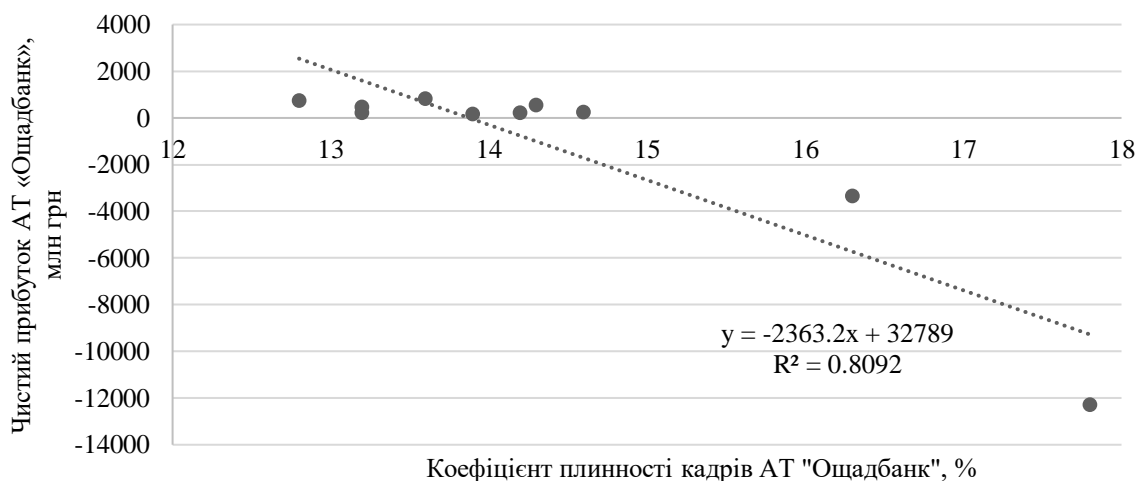


Рисунок 3.11 – Залежність чистого прибутку АТ «Ощадбанк» від коефіцієнта плинності кадрів банку

Джерело: побудовано автором за допомогою Microsoft Excel

Рівняння регресії має вигляд:

$$y = -2363,2x + 32789, \quad (3.2)$$

Де x – коефіцієнт плинності кадрів банку, %, y – чистий прибуток АТ «Ощадбанк», млн грн. Тобто, зі збільшенням коефіцієнту плинності кадрів банку на 1%, чистий прибуток може знизитися на 2363,2 млн грн. Якщо припустити, що плинність кадрів складе 0% в АТ «Ощадбанк», то чистий прибуток може скласти 32,79 млрд грн, що досить високий показник для банку. Коефіцієнт детермінації моделі дорівнює 0,8092, що свідчить про те, що чистий прибуток в даному випадку залежить на 80,92% від рівня плинності кадрів в банку, а решта 19,08% – сила впливу інших факторів. Таким чином, можна стверджувати, що плинність кадрів АТ «Ощадбанк» суттєво впливає на рівень чистого прибутку, і підвищення плинності призводить до погіршення прибутковості банку.

Ще одна кореляційно-регресійна модель була побудована для дослідження впливу плинності кадрів АТ «Ощадбанк» на реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу банку. Цей показник розраховується як відношення операційних доходів банку на кількість співробітників, за цим відношенням за кожен рік розрахований темп приросту, скоригований на індекс інфляції за відповідний рік. Результати кореляційно-регресійного аналізу наведені на рис. 3.12.

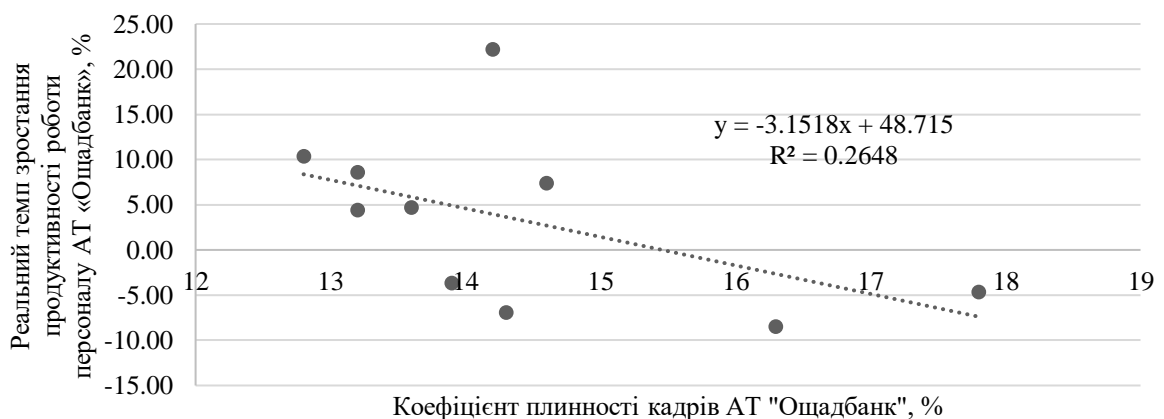


Рисунок 3.12 – Залежність реального темпу зростання продуктивності роботи персоналу банку АТ «Ощадбанк» від коефіцієнта плинності кадрів банку
Джерело: побудовано автором за допомогою Microsoft Excel

Рівняння регресії має вигляд:

$$y = -3,1518x + 48,715, \quad (3.3)$$

Де x – коефіцієнт плинності кадрів банку, %, y – реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу АТ «Ощадбанк», %. Тобто, зі збільшенням коефіцієнту плинності кадрів банку на 1%, реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу може знизитися на 3,15%. Якщо припустити, що плинність кадрів складе 0% в АТ «Ощадбанк», то реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу може скласти 48,71%, що досить високий показник для банку, який дозволить збільшити також і прибутковість, окрім продуктивності.

Коефіцієнт детермінації моделі дорівнює 0,2648, що свідчить про те, що реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу АТ «Ощадбанк» в даному випадку залежить на 26,48% від рівня плинності кадрів в банку, а решта 73,52% – сила впливу інших факторів. Таким чином, можна стверджувати, що плинність кадрів АТ «Ощадбанк» впливає на реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу, вплив є середнім, і підвищення плинності призводить до погіршення продуктивності персоналу банку.

Таким чином, можемо зробити висновок, що на плинність кадрів АТ «Ощадбанк» впливають такі фактори:

- середня тривалість займання керівних посад однією людиною;
- реальний темп зростання заробітної плати;
- відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні.

У свою чергу, плинність кадрів АТ «Ощадбанк» впливає на такі показники діяльності банку:

- реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу;
- чистий прибуток банку.

4. ОЦІНКА ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АТ «ОЩАДБАНК»

4.1. Практична інтерпретація результатів дослідження

За результатами емпіричного аналізу було визначено, що плинність кадрів в АТ «Ощадбанк» є високою, оскільки перевищує рекомендовані значення даного показника для банку (приблизно 7-8%).

Нами було визначено, що висока плинність кадрів АТ «Ощадбанк» виникає внаслідок деяких причин, одна з яких – це порівняно низький темп зростання реальної заробітної плати в банку. Знижений темп зростання заробітної плати порівняно з іншими банками призводить до зниження рівня мотивації персоналу, особливо молодих працівників, які бажають отримати більшу заробітну плату за вищий внесок у загальний результат. Оскільки даний банк є державним, то і рівень оплати праці не такий гнучкий, як в приватних банках, де більшу частину виплат співробітники отримують у якості премій, а рівень витрат на фонд оплати праці в АТ «Ощадбанк» затверджується керівництвом банку, і не завжди враховує індивідуальні успіхи певного працівника, що б дозволило підвищити йому рівень оплати праці.

Якщо порівнювати аналогічні показники в АТ «Райффайзен Банк», то можна виявити, що підвищення реального темпу приросту заробітної плати персоналу банку призвело до зниження плинності кадрів в організації. Це свідчить про те, що АТ «Ощадбанк» може перейняти досвід більш успішного в цьому аспекті банку (АТ «Райффайзен Банк») для зниження високого рівня плинності кадрів банку.

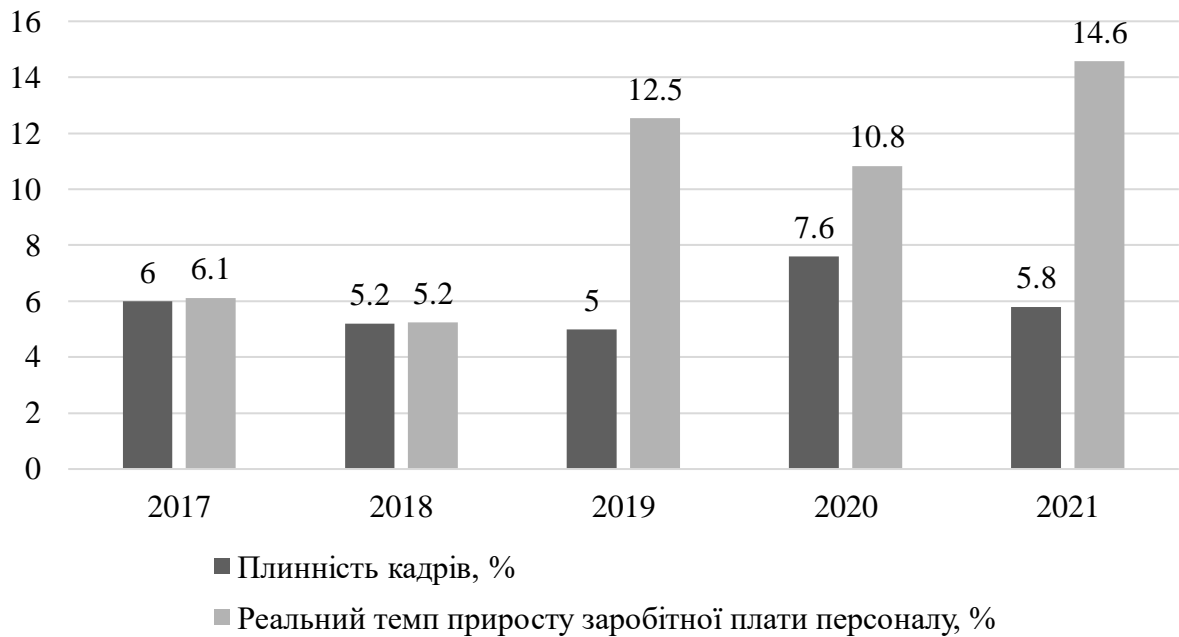


Рисунок 4.1 – Динаміка плинності кадрів та реального темпу приросту заробітної плати персоналу АТ «Райффайзен Банк», %

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Зростання реального темпу приросту заробітної плати персоналу в АТ «Райффайзен Банк» на 14,6% за підсумками 2021 р. дозволило знизити плинність кадрів в організації на 1,8%, що доволі суттєво для даного банку, який має зазвичай нижчу плинність, аніж АТ «Ощадбанк».

Також слід зазначити, що АТ «Райффайзен Банк» мало змогу підвищити темп приросту прибутку внаслідок скорочення плинності кадрів (рис. 4.2). Отже, можна зазначити, що підвищення заробітної плати вплинуло на зростання прибутку, шляхом скорочення рівня плинності персоналу в банку.

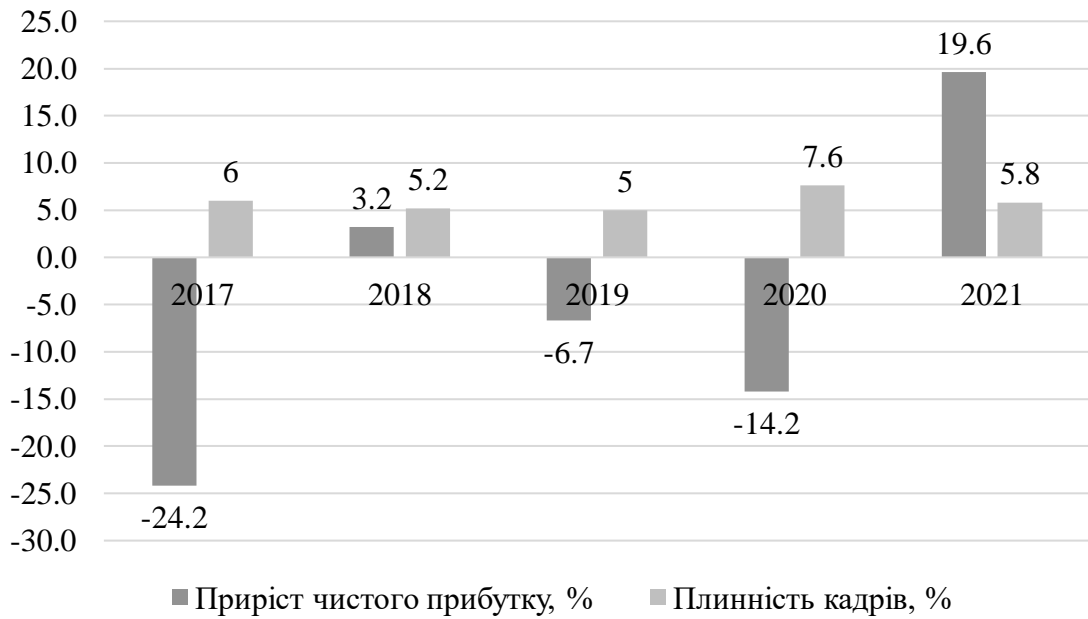


Рисунок 4.2 – Динаміка плинності кадрів та приросту чистого прибутку АТ «Райффайзен Банк», %

Джерело: складено автором за даними АТ «Райффайзен Банк»

Таким чином, АТ «Ощадбанк» можна порекомендувати підвищити темпи зростання заробітної плати рядових співробітників, а разом з тим – сприяти збільшенню рівня продуктивності праці, щоб підвищувався і чистий прибуток банку.

Відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні свідчить про те, що станом на 2020 р. в АТ «Ощадбанк» середня заробітна плата персоналу була нижчою за середню в Україні на 11,52%. У молодих співробітників робота в банку асоціюється з престижністю, і багато працівників прагнуть працювати в банківських установах саме через потенційно високу заробітну плату. Проте, в АТ «Ощадбанк» рівень заробітної плати не відповідає середньому рівню в Україні, що свідчить про те, що в інших банках та інших галузях матеріальне забезпечення працівників є кращим, аніж в АТ «Ощадбанк». Даний фактор займає найнижчу позицію за силою впливу на плинність кадрів АТ «Ощадбанк», проте його важливість суттєва, оскільки на працівників впливає фактор того, який рівень заробітної

плати в інших галузях та в цілому в країні, і керуючись цією інформацією, працівник може приймати рішення на користь зміни місця роботи.

Середня тривалість займання керівних посад однією людиною в АТ «Ощадбанк» є доволі високою, і не сприяє швидкому кар'єрному зростанню молодих співробітників, які бажають швидше професійно розвиватися в даній організації. До того ж, цей фактор є найбільш суттєвим за силою впливу на рівень плинності кадрів з-поміж інших факторів, які досліджувалися в рамках кореляційно-регресійного аналізу.

Для прикладу, нижчий рівень плинності кадрів має АТ «Універсал Банк», де середня тривалість займання керівних посад одним працівником складає 5 років. При цьому, плинність кадрів суттєво нижча – 7,2% (рис. 4.3).

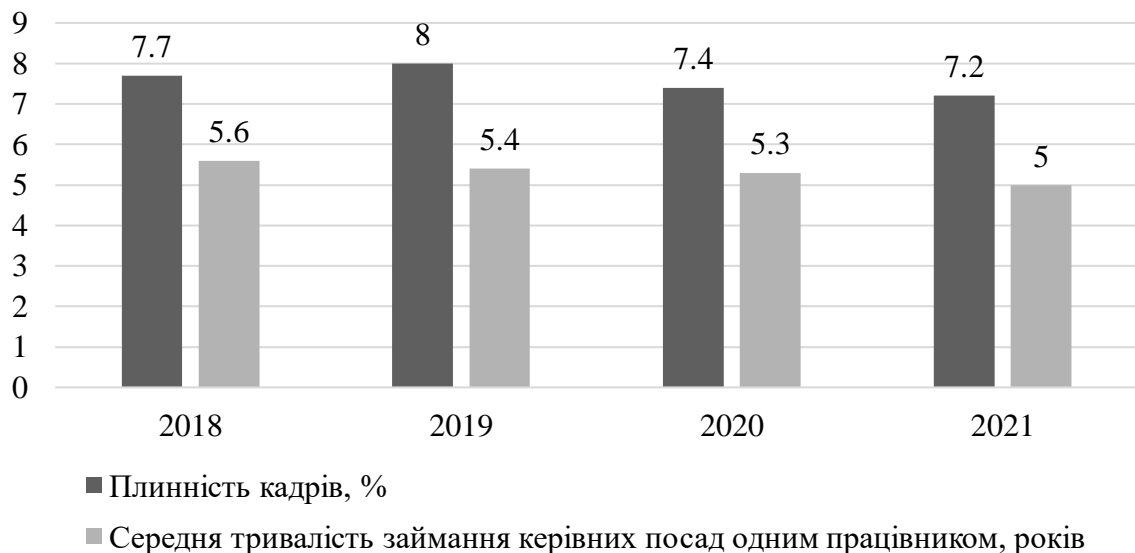


Рисунок 4.3 – Динаміка плинності кадрів та середньої тривалості займання керівних посад одним працівником АТ «Універсал Банк»

Джерело: складено автором за даними АТ «Універсал Банк»

Таким чином, збільшення плинності кадрів серед працівників керівного складу може спричинити зниження плинності кадрів рядових працівників, оскільки в працівників фронт-офісу з'явиться більше можливостей для власного кар'єрного підвищення. А оскільки кількість працівників фронт-офісу набагато вища, аніж кількість керівників, то й загальна плинність кадрів знижується внаслідок цього.

На нашу думку, у найближчі періоди, коли у системі управління персоналом нічого не буде змінюватися, АТ «Ощадбанк» може очікувати зниження рівня прибутковості, а також зниження продуктивності праці персоналу, оскільки за результатами кореляційно-регресійного аналізу, ці показники суттєво піддаються впливу високої плинності кадрів. А тому, необхідними є зміни в системі управління персоналом АТ «Ощадбанк», які будуть розглянуті в наступному підрозділі.

4.2. Оцінка заходів щодо зниження рівня плинності кадрів

Оскільки у переважній більшості банків проблемою є високий рівень плинності, а не повна відсутність цього явища, практично управління рівнем плинності персоналу виявляється у проведенні заходів, що запроваджуються для зниження рівня плинності.

Намагатися знизити плинність кадрів до нуля не має сенсу. Для того, щоб її знизити, необхідно усунути причини, що призводять до її зростання або які сприяють її збереженню на високому рівні. Тому завданням для АТ «Ощадбанк» має стати розробка комплексу управлінських рішень, спрямованих на нормалізацію рівня плинності, тобто приведення її до рівня, нижчого від критичного значення.

Щоб полегшити розробку таких заходів, необхідно, своєю чергою, здійснити проведення факторного аналізу показників рівня плинності у різних підрозділах, посадових і вікових категоріях. Проведення детального аналізу ускладнюється значною кількістю факторів, що впливають на рівень плинності. Статистика використовує у цьому разі метод головних компонент, що дозволяє виявляти і вивчати чинники, які роблять найбільш відчутний внесок у загальний результат.

Вочевидь, що з управління рівнем плинності необхідною є низка перетворень. Перший етап передбачає проведення заходів у масштабі всього банку. Будь-які перетворення необхідно починати з аналізу та оптимізації

організаційної структури. Це необхідно для того, щоб подальші заходи були максимально ефективними.

Потім необхідно проаналізувати існуючу систему оплати праці та стимулювання соціального забезпечення співробітників. Причому останнє має особливе значення. Якщо заробітна плата за своєю суттю скрізь однакова (виражена у грошовій формі), то системи соціального забезпечення, так звані «соціальний пакет», значно відрізняються за змістом і надають організації унікальну можливість виділитися на тлі конкурентів. Причому, на відміну від заробітної плати, найбільш вдалий варіант «соціального пакета» не завжди і не обов'язково є найвитратнішим.

Запропоновані нами напрямки мають призвести до того, що проблема високої плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» стане менш суттєвою, має бути результатом низький рівень плинності персоналу. Внаслідок цього має підвищитися моральний дух та мотивація працівників, буде спостерігатися підвищення рівня самореалізації працівників. Також зниження плинності кадрів призведе до того, що будуть присутні потрібні фахівці в кількості, що потребується для банку, а внаслідок цього буде знижуватися завантаженість роботою існуючих працівників. Крім того, зниження плинності персоналу призведе до зниження витрат на перенавчання нового персоналу в АТ «Ощадбанк», і, відповідно, має збільшитись прибуток банку.

Було також поставлене завдання – удосконалити систему преміювання фахівців категорії масових спеціальностей для зниження плинності персоналу. Впровадження бонусної системи сприятиме:

1. Підвищення якості обслуговування клієнтів.
2. Збільшення продуктивності праці підвищення ступеня задоволеності працівників своєю роботою.
3. Підвищення задоволеності персоналу своєю роботою сприятиме підвищенню результатів праці.

Бонусна система може складатися з таких видів бонусів:

1. Бонус за відвідуваність.

2. Бонус за якість обслуговування.
3. Бонус за вислугу років.
4. Бонус від обсягу продажу.

Бонусну систему оплати праці планується застосувати до кожного працівника категорії спеціалістів масових спеціальностей. Бонусна система може бути градуйованою, зі зростанням обсягів бонусу, залежно від збільшення обсягів продажу. Оплата праці фахівців, менеджерів та консультантів з банківських продуктів складатиметься з постійної окладної частини та преміальної у розмірі бонусів від обсягу продажу банківських продуктів.

Для зниження плинності персоналу банку має бути присутня зміна виду діяльності упродовж робочого дня та одноманітна робота, що призведе до збільшення задоволеності робочим процесом працівників. Також мають бути ліквідовані суттєві розбіжності в оплаті праці менеджерів вищої ланки та працівників відділень, в результаті чого спостерігатиметься збільшений рівень оплати праці рядових працівників. Також для ліквідації високої плинності кадрів має бути низька тривалість займання керівних посад однією людиною, що спричинить швидке кар'єрне зростання молодих співробітників.

Отже, були сформульовані такі задачі:

- забезпечити зміни виду діяльності упродовж робочого дня та урізноманітнити одноманітну роботу;
- ліквідувати суттєві розбіжності в оплаті праці менеджерів вищих ланок та працівників відділень;
- знизити тривалість займання керівних посад однією людиною.

4.3. Розрахунок економічного ефекту від впроваджених заходів

За оцінками експертів, впровадження зміни виду діяльності упродовж робочого дня шляхом введення щогодинних 5-хвилинних можливостей вийти на вулицю або розім'ятися може збільшити задоволеність роботою рядових працівників на 20% [11]. Оскільки відсоток невдоволеність працівників

внаслідок надто довгої сидячої роботи складає 78% працівників, то, впровадивши дане нововведення, можна знизити цей рівень до 58%.

Оскільки при 78% незадоволених працівників умовами роботи показник плинності персоналу в АТ «Ощадбанк» складає 14,2%, то при зниженні відсотку незадоволених працівників умовами роботи до 58% коефіцієнт плинності складе:

$$k = \frac{14,2}{78} * 58\% = 10,55\%, \quad (4.1)$$

Де: k – планований коефіцієнт плинності АТ «Ощадбанк».

Отже, зниження є відчутним, оскільки при такому значенні менше працівників будуть звільнятися через незадовільні для них умови праці.

Це в перспективі дасть змогу підвищити моральний дух та мотивацію працівників. Розрахуємо числове значення цього ефекту. Оскільки 52% працівників при рівні плинності кадрів 14,2% мають низький рівень мотивації, то при рівні плинності персоналу на рівні 10,55% матимемо такий рівень працівників, які мають низький ступінь мотивації:

$$k_{\text{н.м.}} = \frac{52\%}{14,2} * 10,55\% = 38,63\%, \quad (4.2)$$

Де: $k_{\text{н.м.}}$ – планований % працівників з низькою мотивацією.

Отже, при 10,55% плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» лише 38,63% персоналу будуть з низьким ступенем мотивації. Це дасть змогу підвищити продуктивність праці персоналу. Розрахуємо це значення. Оскільки при частці працівників з низькою мотивацією 52% продуктивність склала 632,21 тис. грн на особу, то при значенні 38,63% продуктивність складе:

$$PP = 632,21 * \frac{52}{38,63} = 851 \text{ тис. грн}, \quad (4.3)$$

Де: PP – планова продуктивність праці АТ «Ощадбанк».

Отже, продуктивність при цьому складе 851 тис. грн на працівника, що означає її підвищення на 34,6%, що є доволі високим значенням для даного банку.

Також рекомендується знизити середню заробітну плату апарату управління (топ-менеджменту) АТ «Ощадбанк» на 50%. Це дозволить підвищити середню заробітну плату рядовим співробітникам.

Оскільки на заробітну плату та соціальне забезпечення витрачається за рік 376,8 млн грн, то знизивши вдвічі виплати на оплату праці топ-менеджменту, вийде, що на таких працівників буде витрачатися 188,4 млн грн.

Якщо розділити цю суму на рядовий персонал, то вийде, що за місяць можна підвищити заробітну плату кожному працівнику на 912 грн, що є непоганим підвищенням заробітної плати, яка складала в 2020 р. 11085 грн. Отже, рівень заробітної плати може збільшитися на 7,8%. Розрахуємо ефект від впровадження цього заходу. Якщо при середній заробітній платі 11085 грн плинність кадрів складала 14,2%, то при середній заробітній платі 12497 грн плинність кадрів складе:

$$P_{turnover} = \frac{11085}{12497} * 14,2 = 12,49\%, \quad (4.4)$$

Де: $P_{turnover}$ – планова плинність кадрів АТ «Ощадбанк».

Отже, внаслідок зниження заробітної плати топ-менеджменту та збільшення оплати праці рядових працівників плинність кадрів знизиться на 1,71%. Це може вплинути на те, що буде відсутня менша кількість фахівців певний час. В 2020 р. цей відсоток склав 22% на одне відділення. Таким чином, відсоток відсутніх працівників на посадах у відділенні при плинності персоналу складе:

$$AR = \frac{12,49}{14,2} * 22 = 19,35\%, \quad (4.5)$$

Де: AR – відсоток відсутніх працівників на посадах банку.

Отже, зниження плинності кадрів призведе до зниження на 2,65% частку відсутніх працівників на посадах банку, що не є дуже високим показником.

Також пропонується розширити організаційну структуру, щоб працівники могли більш швидко зростати на своїх посадах. Пропонується розробити механізм переміщення керівного персоналу до інших відділень за результатами їхніх успіхів. Це може дозволити скоротити тривалість займання керівних посад однією людиною на 40% [11]. Оскільки на сьогодні середня тривалість займання однієї посади в банку дорівнює 8,5 років, то після розширення організаційної структури та переведення працівників банку до інших відділень ця тривалість знизиться до 5,1 років. При цьому, пришвидшеться кар'єрне зростання працівників. Якщо при тривалості займання однієї посади в банку 8,5 років плинність кадрів склала 14,2%, то при тривалості однієї посади в банку 5,1 років плинність складе:

$$PP = \frac{5,1}{8,5} * 14,2 = 8,52\%, \quad (4.6)$$

Де: PP – планова продуктивність праці АТ «Ощадбанк».

Отже, впровадивши механізм переміщення керівного персоналу до інших відділень за результатами їхніх успіхів, можна скоротити плинність кадрів з 14,2% до 8,52%. Таке скорочення призведе до зниження витрат на перенавчання персоналу. Оскільки в 2020 р. ці витрати склали 44490 тис. грн, то при зниженні плинності вони складуть:

$$PC = 44490 * \frac{8,52}{14,2} = 26694 \text{ тис. грн.}, \quad (4.7)$$

Де: PC – планові витрати на перенавчання персоналу АТ «Ощадбанк».

Отже, ефект складе зниження витрат на перенавчання персоналу на 17796 тис. грн (майже 18 млн грн), що є значним показником. Завдяки цьому чистий прибуток може збільшитися на цю суму за вирахуванням податку на прибуток.

$$PI = 17796 * 0,82 = 14592,72 \text{ тис. грн.}, \quad (4.8)$$

Де: PI – сума зростання чистого прибутку АТ «Ощадбанк».

Отже, при впровадженні переміщення керівного персоналу АТ «Ощадбанк» до інших відділень за результатами їхніх успіхів можна знизити плинність кадрів, знизити витрати на перенавчання персоналу та, як результат, збільшити чистий прибуток на 14592,72 тис. грн. (на 5,75% від показника в 2020 р.). Впроваджені заходи внаслідок цього будуть ефективними для банку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, виконання дипломної роботи дозволило дійти таких висновків і отримати наступні результати:

1. Плинність робочої сили (персоналу) – переміщення робочої сили з одних суб'єктів підприємництва, галузей економіки й економічних районів у інші. Плинність робочої сили спричинюють звільнення за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, недоліки в організації виробництва, праці та її оплати, незадовільні житлово-побутові умови, тощо.

2. З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується факторами, причинами і мотивами. Щоб впливати на масштаби плинності персоналу і знижувати її, необхідно проводити аналіз її причин і мотивів звільнення працівників.

3. АТ «Ощадбанк» – український комерційний банк, 100% акцій якого належать державі. Він є найстарішим українським банком, чия історія веде відлік від ощадкас, що почали свою діяльність в Україні в ХІХ сторіччі.

4. Для такого великого системного банку, як АТ «Ощадбанк», плинність кадрів є дуже високою, оскільки 14,2% всієї середньорічної кількості співробітників звільнилися в 2020 р., що свідчить про негативні процеси в банківській установі. Загалом, протягом 2016-2020 рр. рівень плинності кадрів в банку перебував на рівні 13,2%-14,6%, що є проблемою не лише в окремо взятому році, а в цілому, і ця проблема існує вже протягом багатьох років. Нормативним рекомендованим значенням для банку є до 7-8% на рік.

5. Плинність персоналу АТ «Ощадбанк» призводить до таких наслідків, як низький корпоративний дух та мотивація працівників, відсутність потрібної кількості фахівців певний час, високі витрати на перенавчання нового персоналу. На високу плинність кадрів у АТ «Ощадбанк» впливають такі показники: незадоволеність інтенсивною сидячою роботою, низький рівень оплати праці, менший рівень оплати праці порівняно з іншими банками України, повільне кар'єрне зростання.

6. За результатами кореляційно-регресійного аналізу було визначено, що на плинність кадрів АТ «Ощадбанк» впливають такі фактори: середня тривалість займання керівних посад однією людиною, реальний темп зростання заробітної плати, відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні. Натомість, плинність кадрів АТ «Ощадбанк» впливає на такі показники діяльності банку: реальний темп зростання продуктивності роботи персоналу, чистий прибуток банку.

7. Проведення кореляційно-регресійного аналізу дозволило визначити, що зі зростанням середньої тривалості займання керівних посад однією людиною на 1 рік, плинність кадрів збільшується на 1,889%. Зі зростанням реального темпу зростання заробітної плати в АТ «Ощадбанк» на 1%, плинність кадрів знижується на 0,072%. Зі зростанням відношення середньої ЗП в банку до середньої ЗП в Україні на 1%, плинність кадрів збільшується на 0,039%. Також нами було визначено, що коефіцієнт детермінації даної моделі складає 0,7872, що свідчить про те, що коефіцієнт плинності АТ «Ощадбанк» залежить на 78,72% від таких факторів, як середня тривалість займання керівних посад однією людиною, реальний темп зростання заробітної плати, відношення середньої заробітної плати в банку до середньої заробітної плати в Україні.

8. Для зниження рівня плинності кадрів АТ «Ощадбанк» запропоновано впровадити заходи щодо: забезпечення зміни виду діяльності упродовж робочого дня та урізноманітнення одноманітної роботи; ліквідація суттєвих розбіжностей в оплаті праці менеджерів вищих ланок та працівників відділень; зниження тривалості займання керівних посад однією людиною.

9. Оскільки при 78% незадоволених працівників умовами роботи показник плинності персоналу в АТ «Ощадбанк» складає 14,2%, то при зниженні відсотку незадоволених працівників умовами роботи до 58% коефіцієнт плинності складе 10,55%. Це в перспективі дасть змогу підвищити моральний дух та мотивацію працівників. При 10,55% плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» лише 38,63% персоналу будуть з низьким ступенем мотивації.

Продуктивність при цьому складе 851 тис. грн на працівника, що означає її підвищення на 34,6%, що є доволі високим значенням для даного банку.

10. Рекомендується знизити середню заробітну плату апарату управління (топ-менеджменту) АТ «Ощадбанк» на 50%. Це дозволить підвищити середню заробітну плату рядовим співробітникам. Внаслідок зниження заробітної плати топ-менеджменту та збільшення оплати праці рядових працівників плинність кадрів знизиться на 2,65%. Зниження плинності кадрів призведе до зниження на 1,71% частки відсутніх працівників на посадах банку, що не є дуже високим показником.

11. Пропонується розширити організаційну структуру, щоб працівники могли більш швидко зростати на своїх посадах – розробити механізм переміщення керівного персоналу до інших відділень за результатами їхніх успіхів. Це може дозволити скоротити тривалість займання керівних посад однією людиною на 40%. При впровадженні переміщення керівного персоналу АТ «Ощадбанк» до інших відділень за результатами їхніх успіхів можна знизити плинність кадрів до 8,52%, знизити витрати на перенавчання персоналу та, як результат, збільшити чистий прибуток на 14592,72 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «Делойт» в Україні презентував «Тренди у сфері людського капіталу 2021». Deloitte: сайт. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/pressreleases/2021-global-human-capital-trends-report.html-15> (дата звернення: 21.12.2022).
2. Benn S. W. Teo S. T., Martin A. M. Employee participation and engagement in working for the environment. *Personal Review*. 2018. Vol. 44, № 4. P. 492–510.
3. Driving Engagement by Focusing on Strengths. Gallup. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/124214/driving-engagement-focusing-strengths.aspx> (дата звернення: 22.12.2022).
4. Hurley R. F., Estelami H. D. An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *Journal Serv. Mark.* 2019. Vol. 21, № 3. P. 186–199.
5. Inabinett J. M., Ballaro J. M. Developing an organization by predicting employee retention by matching corporate culture with employee's values: A correlation study. *Organ. Dev. Journal*. 2018. Vol. 32, № 1. P. 55–74.
6. Laudicina R. J., Moon T. C., Beck S. D., Morgan J. C. Retaining experts: retention incentives of clinical laboratory professionals. *Clin. Lab. Sci.* 2015. Vol. 27, № 3. P. 150–161.
7. Mosadeghrad A. M. Quality of working life: An antecedent to employee turnover intention. *International Journal Healthy Policy Management*. 2017. Vol. 1, № 1. P. 43–50.
8. Raziq A. R., Maulabakhsh R. S. Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economy. Finances*. 2015. № 21. P. 46-62.
9. Udemy In Depth: 2018 Employee Experience Report. Udemy. URL: https://research.udemy.com/research_report/udemy-in-depth-2018-employee-experience-report/ (дата звернення: 22.12.2022).
10. What Is Employee Turnover & Why It Matters for Your Business. Oracle Net Suite. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human->

resources/employee-

turnover.shtml#:~:text=Employee%20turnover%20refers%20to%20the,%E2%80%94that%20is%2C%20involuntary%20turnover (дата звернення: 22.12.2022).

11. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 22.12.2022).

12. Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give> (дата звернення: 22.12.2022).

13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

14. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення: 22.12.2022).

15. Більшість працівників банку хочуть працювати дистанційно. Фінансовий клуб: сайт. URL: <https://finclub.net/ua/news/bilshist-spivrobitnykiv-bankivkhochut-pratsiuvaty-dystantsiino.html> (дата звернення: 22.12.2022).

16. Вагонова О. Г. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Журнал «Економіка промисловості»*. 2015. №2. С. 126-132.

17. Вагонова О. Г., Одінцева К. І., Досужний К. І. Визначення основних мотивів плинності кадрів на підприємствах в сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 2. С. 126–133.

18. Вартанова О. В., Скляр Є.П., Шестер І.В Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №3. 2015. С. 50–54.

19. Винокур Л. І., Полях С. С. Закордонний та вітчизняний досвід становлення методології управління персоналом в банківській сфері. *Фінансовий простір*. 2016. № 2. С. 7-14.

20. Гетьман О. О., Шаповал В. М., Економіка підприємств: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

21. Гірман А. П., Ростовська А. Ф. Нематеріальна мотивація банківського персоналу як чинник впливу на плинність кадрів. *Приазовський економічний вісник*. 2019. №1 (12). С. 153-157.

22. Губарєва Ю. В. Задоволеність роботою як один з факторів плинності кадрів. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2010, № 7. С. 113–121.

23. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 727. С. 46–48.

24. Жуковська А. Ю., Бречко О. В. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. № 4 (4). С. 27-36.

25. Клецова Н. В. Причини та наслідки найманих працівників на сільськогосподарських підприємствах України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 75–81.

26. Колесник О. О. Голікова-Тінтулова Н. В. Кадровий менеджмент комерційного банку в період кризи. *Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі*: збірн. тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 14 листопада 2017 р.). Полтава: Центр фінансово-економічних наукових досліджень, 2017. С.156-158.

27. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. *Енергозбереження, Енергетика, Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: «Кондор», 2005. 308 с.

29. Лизанець А. Г., Юрик М. М. Роль і місце аутсорсингу в організації діяльності банків. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 30(69). № 5(2). С. 63-68.

30. Липлянська О. В. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях. *Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України*. 2009. С. 72–77.

31. Липлянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf (дата звернення: 15.12.2022).

32. Мельничук Д. П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.

33. Осадча Ю. В. Аналіз взаємозв'язків між причинами, факторами та мотивами плинності найманих працівників. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №16. С. 74-77.

34. Офіційний веб-сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 15.12.2022).

35. П'ятницька Г. Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.

36. Питак Ю. Вдосконалення механізму регулювання плинності кадрів організації. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6511/1/%D0%9F%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BA.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

37. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2022. № 2. URL: <https://mdes.khmnmu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/70> (дата звернення: 15.12.2022).

38. 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> (дата звернення: 15.12.2022).

39. Подлужна Н. О. Забезпечення кадрової безпеки організації. *Економіка промисловості*. 2010. № 4. С. 210-215.

40. Позднякова Л. О., Білецька Д. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. №158(1). С. 51– 56.

41. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «Приватбанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7588> (дата звернення: 20.12.2022).

42. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис XXI*. 2019. № 3–4. С. 66 –76.

43. 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*. 2018. №1. С.177-182.

44. Фінансова звітність АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 20.12.2022).

45. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

46. Чому співробітники звільняються: як розрахувати та запобігти плинності персоналу. Hurma Work. URL: <https://hurma.work/blog/chomu-spivrobitniki-zvilnyayutsya-yak-rozrahuvati-ta-zapobigti-plinnist-personalu-2/> (дата звернення: 20.12.2022).

47. Чи є бізнес аутстафінг партнером держави? Економічна правда: сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/projects/outstaffing/2020/08/6/663731> (дата звернення: 20.12.2022).

48. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
49. Шипуліна В. О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 2. С. 111-117.
50. Шпакович Ю. С. HR-брендинг як ефективний інструмент в системі підбору персоналу організацій, що виконують гідромеханізовані роботи. *Молодий вчений*. 2015. № 10. С. 869-875.
51. Omar F., Halim F. W., Zainah A. Z., Farhadi R., Nasir R., Khairudin R. Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. *World Applied Science Journal*. 2012. № 12 (Special Issue). P. 46-51.
52. Singh P., Loncar N. Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intention. *Industrial Relations*. 2010. № 65(3). P. 470-490.
53. Tariq M., Ramzan M., Raiz A. The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2013. № 4(9). P. 700-711.
54. Tastan S. B. Toxic workplace environment: in Search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. *Postmodern Openings*. 2017. № 8(1). P. 83-109.
55. Thurasamy R., Lo M. C., Amri A. Y., Noor N. An analysis of career advancement among engineers in manufacturing organizations. *International Journal of Commerce and Management*. 2011. № 21 (2). P. 143-157.
56. Tse H. H. M., Huang X., Lam W. Why does transformational leadership matter for employee turnover ? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly Journal*. 2013. № 24 (1). P. 763-776.
57. Wang Y., Yang C., Wang K. Comparing public and private employees job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*. 2012. № 41 (3). P. 557-573.

58. Wright B. E., Kim S. Participation's influence on job satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*. 2004. № 24(1). P. 18–40.
59. Wright T. A., Bonett D. G. Role of Employee Coping and Performance in Voluntary Employee Withdrawal: A Research Refinement and Elaboration. *Journal of Management*. 1993. № 19(1). P. 147–161.
60. Yin-Fah B. C., Foon Y. S., Chee-Leong L., Osman S. An exploratory study on turnover intention among private sector employees. *International Journal of Business and Management*. 2010. № 5(1). P. 57-64.