

О. В. Варганова

ПРЕДИКТОРИ ЗВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕПЕЧЕННЯ ЙОГО СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

Обґрунтовано доцільність прогнозування звільнень у системі забезпечення стійкого розвитку персоналу. На основі проведення експертного опитування виявлено і проаналізовано найбільш поширені причини звільнень персоналу підприємств. Визначено структуру предиктивної аналітики для прогнозування звільнень персоналу та попередження надмірної плинності персоналу. На основі проведення експертного опитування виявлено предиктори, які сигналізують про можливі звільнення персоналу і порушення стійкості персоналу. Констатовано, що результатом предиктивної аналітики є впровадження соціальних технологій роботи з персоналом з метою попередження надмірних звільнень та створення позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Ключові слова: *забезпечення, звільнення, персонал, предиктори, предиктивна аналітика, порушення стійкості персоналу, причини, стійкість персоналу, стійкий розвиток персоналу.*

Постановка проблеми. Структурні перетворення ринку праці в умовах глобалізації світової економіки призводять до посилення конкурентної боротьби за кваліфікований персонал як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці. Це спричиняє структурний дисбаланс у попиті та пропозиції робочої сили і зміни в професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили за регіонами світу, а розвиток офшорингу робочої сили, аутсорсингу і фрілансу на світовому ринку праці впливає на посилення міграційних тенденцій, що спричиняє істотний дефіцит робочої сили на українському ринку праці, у тому числі робітничих спеціальностей, вплив кваліфікованих кадрів у країні східної Європи. За цих умов забезпечення стійкого розвитку персоналу як виробничих, так і сервісних організацій як прояв їх здатності до формування сталого трудового колективу, врахування інтересів і цілей співробітників та надання можливостей кожному співробітнику до професійного й особистісного розвитку є однією з найактуальніших проблем.

В умовах сучасного розвитку ринку праці, який є незбалансованим та неоднорідним за регіонами України, професійно-кваліфікаційною структурою та, залежно від сегмента, може мати ознаки як ринку продавця, так і ринку покупця, невиправдані та незбалансовані втрати персоналу дорого обходяться підприємству: за оцінками спеціалістів, вартість заміни кваліфікованого затребуваного спеціаліста може бути вищою, ніж його заробітна плата за три роки, а на його пошук втрачається дорогоцінний час.

Саме тому прогнозування звільнення персоналу за допомогою системи спеціальних предикторів, які дають змогу розпізнати бажання співробітника змінити роботу та вжити заходів щодо попередження цього, як один зі способів забезпечення стабільності персоналу набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх публікацій. Основою наукового пошуку у сфері соціології і психології управління персоналом підприємств, а також HR-менеджменту стали роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: Я. Алферова, Д. Гоулман, О. Грішнова, А. Деркач, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Т. Калінеску, А. Колот, І. Ленська, М. П. Лукашевич, Р. Пейтон, Р. Шакуров, В. Шепель, Б. Швальбета ін. Аналіз наукових напрацювань цих авторів дав можливість зробити висновок про те, що одним із завдань забезпечення стійкого розвитку персоналу підприємств в умовах структурних трансформацій ринку праці є попередження порушень стійкості і стабільності персоналу шляхом запобігання надмірній плинності персоналу та попередження звільнень, що потребує свого наукового обґрунтування і вирішення шляхом формування системи предикторів звільнення персоналу.

Постановка завдання. Метою статті є визначення предикторів звільнення персоналу в системі забезпечення його стійкого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни в підходах до управління персоналом підприємств з урахуванням, з одного боку, вимог працедавців, а з другого – вимог здобувачів вакансій зумовлюють необхідність забезпечення стійкого розвитку персоналу підприємств на основі запобігання плинності персоналу та формування системи предикторів звільнення персоналу. Це дає

змогу попередити непередбачувані звільнення персоналу, виявити причини звільнення персоналу, частково забезпечити кадровий склад підприємства від непередбачуваних звільнень, покращити результативність використання персоналу, забезпечити позитивний імідж підприємства на ринку праці.

За оцінками HR-спеціалістів, відомо, що [1]:

- ✓ 80 % співробітників залучаються відповідно до їхніх професійних і технічних навичок, проте у 80 % випадків персонал звільняється через негативне ставлення до роботи і колег;
- ✓ цінні співробітники часто залишають компанію через конфлікти з безпосереднім керівником;
- ✓ кваліфікований спеціаліст може виявитися поганою людиною або неефективним керівником;
- ✓ співробітники звільняються після випробувального терміну, адже їх не влаштовує колектив, корпоративна культура або керівник;
- ✓ вартість заміни менеджера або спеціаліста з продажів може бути вищою, ніж його заробітна плата за три роки;
- ✓ вартість заміни рядового співробітника із заробітною платою \$ 1.400 на місяць, за оцінками спеціалістів одного з найбільших банків США, становить \$ 51.000 [1].

Згідно з дослідженнями Harvard University, компанії, які активно інвестують кошти в оцінювання, підбір, навчання і розвиток персоналу, досягли таких результатів [1]:

- ✓ понад 50 % зростання в послугах, як і задоволеності клієнтів порівняно з конкурентами;
- ✓ показник зростання на 60-300 % вищий, ніж у конкурентів;
- ✓ виручка від продажів на 200-300 % вища, ніж у конкурентів.

За даними спеціалістів кадрових компаній, основними причинами звільнення співробітників є неможливість кар'єрного зростання, переpracовання, невизначеність перспектив професійного розвитку, недооціненість, брак мотивації, брак довіри або надмірна ієрархія [2].

За даними Інтернет-порталу HeadHunter [3], основні причини звільнень персоналу є такими: низька заробітна плата (79 %), відсутність перспектив кар'єрного зростання (50 %), конфлікти з керівництвом (37 %), нецікаві завдання (35 %), нерегулярні нарахування заробітної плати (10 %), несприятлива атмосфера в колективі (29 %), неофіційне працевлаштування (20 %), відсутність свободи дій для прийняття рішень (18 %), жорсткий графік роботи (16 %). Основні причини звільнень співробітників (за даними українського Інтернет-порталу HeadHunter [3]) зображено на рисунку 1.

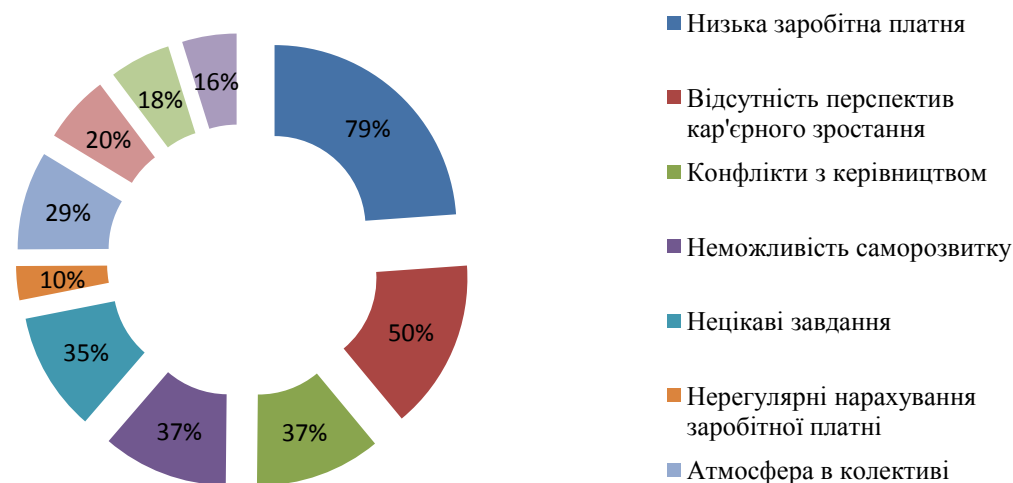


Рисунок 1 – Основні причини звільнень на підприємствах
(за даними HeadHunter [3])

З метою пошуку шляхів та способів запобігання надмірній плинності персоналу в контексті забезпечення його стійкого розвитку автором було проведено Інтернет-дослідження «Стійкий розвиток персоналу: чинники та методи забезпечення» (травень-червень 2019 р.) на основі

застосування інструментів GOOGLEFORMS. Метою дослідження було визначення чинників забезпечення і порушення стійкості персоналу, мотивації та демотивації персоналу, а також чинників, які визначають бажання / небажання працювати на підприємстві, предикторів порушення стійкості розвитку персоналу підприємства. В опитуванні брали участь представники різних вікових груп, освітнього рівня, галузевої належності та різних регіонів України. Загальна кількість респондентів становила 89 осіб.

За результатами проведеного опитування виявлено причини звільнень персоналу підприємств, які зображено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Причини звільнення з останнього місця роботи (Незадоволення рівнем заробітної платні)
(уточнено автором)

Отже, причини звільнень респондентів є різноманітними. Умовно їх можна поділити на гігієнічні та ситуативні. Більшість звільнень була пов'язана із порушенням гігієнічних чинників: 43,3 % респондентів незадоволені рівнем заробітної платні; 35,8 % – відсутністю перспектив кар'єрного зростання; 22,4 % – умовами праці; 16,4 % – несприятливою атмосферою в колективі; 13,4 % – незмістовною або нецікавою роботою; по 9,0 % респондентів незадоволені неофіційним працевлаштуванням та відсутністю свободи для прийняття рішень; 7,5 % – жорстким або незручним графіком роботи, 1,5 % – віддаленістю від житла. До ситуативних чинників змінення місця роботи можна віднести: військовий конфлікт на сході України – 6 %, пропозиція більш цікавої роботи – 3 %, реорганізація та банкрутство – 3 %, відпустка по догляду за дитиною – 2 %, переїзд – 1 %.

Наведені дані свідчать про те, що запобігання надмірній плинності персоналу дає змогу зберегти трудовий потенціал, єдність та згуртованість колективу і в цілому забезпечити стійкий розвиток персоналу підприємства. В соціології праці ці поняття поєднуються за допомогою взаємопов'язаних термінів «плинність», «стабільність» та «стійкість» персоналу.

Під плинністю персоналу розуміють соціально-економічний процес стихійної зміни персонального складу працівників підприємств протягом певного фіксованого часу під впливом різних соціальних, економічних, психологічних та інших чинників [4]. В основі плинності лежить невідповідність або суперечність між інтересами індивіда і можливістю підприємства реалізувати їх. До плинності персоналу відносять усі звільнення працівників за власним бажанням і звільнення за порушення трудової дисципліни.

Слід зауважити, що саме по собі скорочення плинності персоналу не можна розглядати як основну мету забезпечення стійкості або стабільності розвитку персоналу. Спеціалісти відносять до нормальної плинності 8-10 % від середньооблікової чисельності працівників. Для підприємства є небажаною як надлишкова (12-25 % на рік), так і занижена (3-5 %) плинність. У першому випадку це призводить до дестабілізації трудового колективу, у другому – до його старіння, що стримує відновлення якісного складу персоналу (освіта, реальна кваліфікація, інтелектуальні здібності, фізичні навички, психологічна стійкість, виробничий досвід) [5].

Традиційно в практиці діяльності підприємств плинність персоналу оцінюється як негативний чинник, що пов'язано з матеріальними витратами на добір і залучення персоналу, адаптаційний період нового співробітника, що порушує стійкість персоналу підприємства. Проте слід зауважити, що плинність персоналу та його оборотність є природними процесами, що дають можливість оновлювати колектив та своєчасно позбавлятися від кадрового баласту. А низький рівень змінюваності кадрів сповільнює розвиток персоналу, призводить до надмірного старіння колективу, зниження його творчого потенціалу. У цьому контексті зростання плинності і оборотності персоналу є цілком природним і неминучим явищем, яке може мати позитивні ефекти.

Процес забезпечення стійкості персоналу передбачає, відповідно до самого розуміння стійкості, здійснення управлінського впливу як на кількісні, такі і на якісні параметри стійкості. Вплив на кількісні параметри полягає у виборі найбільш значущих для підприємства показників стійкості персоналу (показники плинності персоналу, його структури, оборотності, мобільності тощо) і дотриманні цих показників у заданих межах.

Більш цікавим об'єктом роботи HR-менеджерів є аналіз і прогнозування звільнень, виявлення та попередження ситуацій, які призводять до порушень стійкості персоналу. Це здійснюється шляхом формування та аналізу профілів співробітників, виявлення тих, хто має намір звільнитися, та відповідної роботи з ними. Отримані дані слугують підґрунтям для предикативної аналітики та побудови прогнозних моделей щодо попередження порушень стійкості персоналу. Робота зі співробітниками, які мають намір звільнитися, має сенс з двох точок зору: по-перше, це дасть змогу виявити причини порушення мотивації співробітника і надати йому можливість залишитися в компанії; по-друге, навіть якщо рішення співробітника звільнитися є непохитним, робота з ним дає змогу отримати інформацію щодо причин звільнення з компанії та іншу важливу інформацію, зберегти гарні стосунки зі співробітником і запобігти розголошенню комерційної таємниці або інших збитків для компанії після його звільнення, створити у співробітника імідж відповідального та соціально орієнтованого працедавця.

Прийняття рішення про звільнення рідко відбувається одномоментно. Зазвичай між прийняттям рішення про звільнення і самим звільненням проходить якийсь час (як правило, два-три місяці). Співробітник накопичує критичну масу невдоволення: рівнем оплати праці, перспективами розвитку та кар'єрного зростання, умовами роботи, якістю робочого місця, відносинами з керівництвом і колегами та іншими факторами і нарешті приймає рішення про звільнення.

Предиктивна аналітика щодо звільнень персоналу формується на основі інформації щодо [6]:

- співробітників, які звільнилися або збираються звільнитися з метою аналізу причин звільнень, нового місця роботи, що дає змогу визначити переваги і недоліки працедавця створити конкурентні умови праці та розвитку співробітників, а також реальні можливості залучення персоналу. Порівняння профілів звільнених співробітників з профілями працюючих дає змогу виявити схожі характеристики співробітників, а також чинники, що можуть свідчити про їхній намір звільнитися. Профілі співробітників, що залишилися в компанії, хоча мали намір звільнитися, дають інформацію щодо можливостей утримання ключових співробітників;

- працюючих співробітників (дані про спеціальність, кваліфікацію, стаж роботи, навчання та підвищення кваліфікації, винагороди, стягнення, результати оцінювання та атестації, плани розвитку і кар'єрного зростання). Джерелами інформації про співробітників є не тільки HR-профілі, але й джерела, не пов'язані безпосередньо с HR-функцією (фінансовий підрозділ, CRM, електронна пошта, корпоративні портали, системи управління доступом в офіс, профілі в соціальних мережах (наприклад, часто інформація про намір змінити роботу може відкрито міститися у соціальних мережах співробітника)). Застосування більш різноманітних джерел інформації забезпечує високу точність прогностичних моделей;

- поведінкових характеристик співробітників. Слід звернути увагу на певні поведінкові характеристики, які можуть свідчити про намір змінити роботу. Так, наприклад, відомо, що

співробітники, які мають намір звільнитися, часто беруть відпустку, перевищуючи при цьому середню її тривалість, у них знижується інтерес до виконання робочих завдань, знижується комунікація, спілкування такого співробітника обмежується тільки робочими питаннями.

За результатами проведеного опитування були виявлені предиктори, які можуть свідчити про можливі звільнення працівників (рисунок 3).

ЯКІ МАРКЕРИ МОЖУТЬ ПОПЕРЕДИТИ HR-МЕНЕДЖЕРІВ ПРО НЕБЕЗПЕКУ ЗВІЛЬНЕННЯ СПІВРОБІТНИКА?



Рисунок 3 – Предиктори звільнень співробітників (Заробітна платня співробітників є неконкурентоспроможною порівняно із середньою на ринку... Позапланова відпустка із використанням усіх невикористаних раніше часток відпустки)
(результати власного дослідження)

Отже, до найбільш інформативних предикторів імовірного звільнення персоналу належать:

- заробітна плата співробітників є неконкурентоспроможною порівняно із середньою на ринку або в галузі;
- оплата праці не зростає відповідно до складності та кількості завдань, що виконуються;
- спостерігається надмірна плинність персоналу в цілому по підприємству або підрозділу (що свідчить про незадоволення співробітників);
- працівники беруть позапланову відпустку з використанням не використаних раніше частин (працівникові потрібен час для пошуку нової роботи);
- скорочується фонд оплати праці в цілому по підприємству або підрозділу;
- загальна кількість персоналу підрозділу зменшується (що може свідчити про те, що така тенденція продовжиться і в майбутньому);
- збільшується кількість понаднормового робочого часу.

Висновки з проведеного дослідження. Аналізуючи предиктори звільнення персоналу в контексті забезпечення його стійкого розвитку, слід зробити наступні висновки:

1. Забезпечення стійкості персоналу підприємства передбачає необхідність її оцінювання і прогнозування. Оцінювання стійкості персоналу полягає у забезпеченні бажаного для підприємства рівня кількісних і якісних критеріїв, які характеризують стійкість персоналу. Оцінювання стійкості персоналу пропонується здійснювати на основі застосування системи показників плинності, стабільності, мобільності та оборотності персоналу, яка дає змогу визначати стійкість персоналу та виявити ситуації її порушення. Якісні критерії характеризують умови розвитку персоналу, які

створені на підприємстві (умови роботи, конкурентоспроможність рівня заробітної плати, можливість приймати самостійні рішення, стосунки з колегами і керівництвом, атмосфера в колективі тощо). Визнано, що стійкість персоналу залежить від забезпечення конкурентоспроможних умов розвитку персоналу.

2. Конкурентоспроможність умов розвитку персоналу – це їх відповідність середнім по галузі, спеціальності, іншим підприємствам та складності завдань, що виконуються. Якщо середні параметри розвитку персоналу є неконкурентоспроможними, це зі 100 % імовірністю призводить до незадоволення персоналу умовами роботи, його демотивації і зростання плинності персоналу, що в цілому порушує стійкість персоналу підприємства.

3. З метою забезпечення стійкості персоналу слід постійно відстежувати та прогнозувати її можливі зміни. Автором виокремлено предиктори, які можуть сигналізувати HR-менеджерам про можливість звільнення персоналу. Застосування різних видів кадрової роботи із співробітниками, які збираються звільнитися, можуть запобігти звільненням, дадуть можливість зберегти кадровий потенціал підприємства та сприяти створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці.

Список використаної літератури

1. Оценка персонала по компетенциям по технологии Trimetrics Solution. URL: <http://3metrix.ru/we/about/>
2. 7 причин звільнення за власним бажанням навіть найкращих працівників. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/383342/7-prychyn-zviltennya-za-vlasnym-bazhanniam-navit-najkrashhyh-pratsivnykiv>
3. HeadHunter. URL: <https://kiev.hh.ua>
4. Лукашевич М. П. Соціологія праці: підручник. Київ: Либідь, 2004. 440 с.
5. Необхідна та надлишкова плинність персоналу, фактори, що їх зумовлюють. Потенційна і реальна плинність персоналу. URL: <https://text.ru/antiplagiat/unauthorized>
6. «К увольнению готовы», или Прогнозирование увольнений работников. URL: <https://kiev.hh.ua>
7. Converging technologies for improving human performance for nano technology, biotechnology, information technology and cognitive science. URL: http://www.wtec.org/ConvergingTechnologies/1/NBIC_report.pdf

Referenses

1. Evaluation of staff by competences according to Trimetrics Solution technology. Available at: <http://3metrix.ru/we/about/>
2. 7 reasons for the lay off even the best employee at the will. Available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/383342/7-prychyn-zviltennya-za-vlasnym-bazhanniam-navit-najkrashhyh-pratsivnykiv>
3. Head Hunter. Available at: <https://kiev.hh.ua>
4. Lukashovich, M. P. (2004) Sociology of labor: textbook. Kyiv: Lybid, 440 p. [in Ukrainian].
5. The necessary and excessive staff turnover, factors that determine it. Potential and real staff turnover. Available at: <https://text.ru/antiplagiat/unauthorized>
6. "Ready to be fired", or Forecasting of employee lay offs. Available at: <https://kiev.hh.ua>
7. Converging technologies for improving human performance for nano technology, biotechnology, information technology and cognitive science. NSF/doc-sponsored report. Available at: http://www.wtec.org/ConvergingTechnologies/1/NBIC_report.pdf

E. V. Vartanova

PREDICTORS OF THE STAFF LAYOFFS IN THE SYSTEM OF PROVISION OF ITS SUSTAINABLE DEVELOPMENT

The necessity of predictions of the staff layoffs in the system of provision of its sustainable development has been substantiated. The article determines the staff sustainable development as a certain dynamic state of the staff management system, which characterizes its ability to maintain performance under the influence of internal and external disturbances, which is evaluated by a balance of quantitative and qualitative parameters. The assessment of the staff sustainability is based on the application of a system of indicators of fluidity, stability, mobility and turnover of the staff, which enables to determine the stability of staff and to identify the situation of its violation.

The resilience of the staff is determined by the employer's ability to provide competitive conditions for the development of the staff as their correspondence to the average industry, specialty, other enterprises and complexity of tasks performed.

In the article the most common of the layoffs, such as: dissatisfaction with the level of wages or working conditions, the lack of prospects for career growth; unfavorable atmosphere in the team and mischievous or uninteresting work have been identified and analyzed on the basis of an expert survey.

The structure of predictive analytics to predict layoffs and prevent staff turnover has been defined. The predictors that signal about the probable layoffs and the violation of staff sustainability have been identified. Based on expert reviews, it is determined that the main predictors of layoffs are the following: uncompetitive wages of employees compared to the average in the market or in the industry; the level of wages does not increase according to the tasks performed; there is an excessive turnover of the staff as a whole on the enterprise or unit.

It is ascertained that predictive analytics results in the implementation of social technologies for working with the staff with the aim of preventing excessive layoffs and creating a positive image of the company in the labor market.

Keywords: *provision, layoff, staff, predictors, predictive analytics, violations of staff resilience, causes, staff resilience, sustainable staff development.*

Стаття надійшла до редакції 26.06.2019

DOI 10.24025/2306-4420.0.54.2019.178547

Варганова О. В., д.е.н., професор, професор кафедри економічної кібернетики і маркетингу, Черкаський державний технологічний університет
ORCID 0000-0002-8706-6437

Vartanova E. V., D.Econ.Sc., professor, professor of the department of economic cybernetics and marketing, Cherkasy State Technological University