

**Русан О. О.**

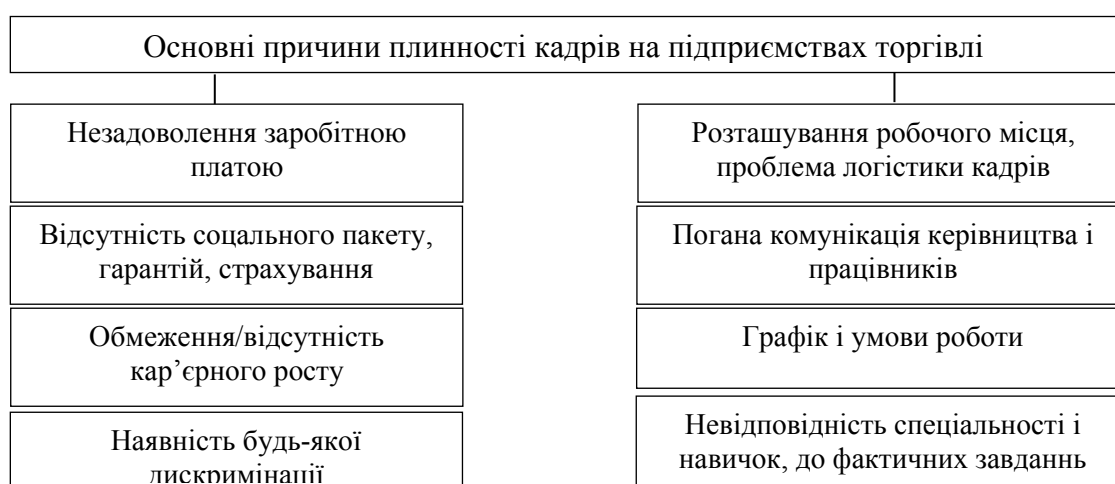
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПЛІННІСТЬ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ**

Вектор економічного розвитку, спрямований у бік ринкового господарювання, спровокував новий погляд на ключову складову бізнесу – людські ресурси. Зазвичай висока плинність кадрів є серйозною проблемою для підприємства і може призвести до тяжких наслідків, як результат, підприємство ризикує знизити власну ефективність в діяльності торгівлі і навіть отримати поганий рівень прибутків. Виділяють кілька основних причин плинності кадрів, їх наведено на рис. 1.

Основними складовими негативних наслідків плинності кадрів є:

- недостатня ефективність в період адаптації на робочому місці;
- збільшення кількості псування товарів, нещасних випадків через некомпетентність нових кадрів;
- моральна несумісність працівників, що може провокувати конфлікти між ними або між керівництвом;
- незацікавленість нових працівників у підприємстві і використання його для отримання тимчасового місця роботи (підробіток);
- зниження ефективності працівників перед звільненням;
- втрата часу на пошук нового працівника, і загальне зниження ефективності торгівлі через вільне місце.



**Рис. 1. Основні причини плинності кадрів на підприємствах торгівлі**

Експерти в сфері управління персоналом говорять про те, що в жодній компанії не може бути рівень плинності рівним 0, так як хоч одна людина за рік має обов'язково піти в армію, чи на пенсію. При цьому нормальним показником вважається на рівні від 5 до 30%, залежно від посади співробітників, стажу, спеціальності, рівня освіти, галузі підприємства

і т.д. [1]. Наприклад, виділяють загальний рівень плинності працівників за кваліфікацією (табл. 1).

**Таблиця 1. Загальний рівень плинності працівників за кваліфікацією**

<i>Рівень кваліфікації</i>	<i>Показник плинності кадрів, %</i>
Співробітники без кваліфікації	30 – 50
Співробітники з низькою кваліфікацією	20 – 30
Рядові співробітники	5 – 20
Менеджери середньої ланки	8 – 10
Керівники вищого ступеню	0 – 2

В сфері торгівлі плинність є одною з найвищих, за міжнародною статистикою, і в середньому досягає 45%. Це пов'язано з тим, що в світі є багато фірм, які пропонують звичайні товари, які можна продавати без додаткових маркетингових зусиль чи певних систем продажу. Процес продажу товарів зазвичай проводять низькокваліфіковані працівники і співробітники без кваліфікації. Вони виконують не надто складну фізично чи розумову працю. Плинність продавців зазвичай пов'язана через основний фактор зміни місця роботи – заробітня плата. А що якщо немає можливості постійно підвищувати оклади? Виділяють декілька альтернатив фінансовому зростанню:

1. Кар'єрне зростання – просування по «кар'єрних сходах» на фірмі.
2. Професійне зростання – отримання професійних навичок і стажу.
3. Особисте зростання – створення підґрунтя для саморозвитку і самовираження на підприємстві.

Нами пропонуються додаткові методи інтеграції співробітників, що, як наслідок, знизить плинність кадрів:

1. Забезпечити стабільну систему взаємодії кадрів між собою і заохочувати співробітників на кооперування; застосування зрозумілих систем організації робочого процесу торгівлі, щоб працівник зміг ефективно реалізовувати товари на продаж.

2. Оплачувати заробітню плату на належному рівні і створити систему оплати додаткової зарплати і премій за перевиконання планів продажів.

3. Виховування у працівників дисципліни до праці, трудової активності і творчої ініціативи шляхом різних заохочувань і встановленням правил.

4. Введення унікальних режимів роботи для забезпечення мінливості в кадрах. Додатково, по можливості, можна встановити гнучкі часи роботи.

5. Використання різноманітних способів оцінки праці. Це може бути суб'єктивна оцінка як підприємства, так і клієнтів.

6. Організація робочих місць, тобто оснащення їх необхідними і сучасними засобами, що допоможуть покращити результати торгівлі [2; 3].

Вказане вище направлене на зниження плинності кадрів на підприємстві. Найголовніше – не обмежувати працівників, намагаючись утримати їх на одному місці,

а навпаки розвивати їх, як розвиваєте власний бізнес, бо співробітники підприємства – частина підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
2. Фрідман А. Плинність кадрів: можливості і втрати. *Менеджмент і менеджер*. 2005. № 4. С. 48.
3. Борисова Е. Плинність кадрів. Буває, вона небажана, але неминуха. *Служба кадрів*. 2003. № 11. С. 19– 21.

**Савельєв В. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Проблема збільшення результатів праці цікавила людей з давніх часів на стадії появи суспільного виробництва. Науковці і практики досліджували, яким чином можна спонукати людей до ефективнішої праці.

Одним із перших проблему мотивації досліджував Адам Сміт. Він у своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» сформулював концепцію «економічної людини», яка керується у своїй діяльності особистими економічними інтересами і потребами та прагне до покращення свого економічного становища. Крім того, А. Сміт звернув увагу на наявність залежності розміру заробітної плати і результатів праці. Він писав, що щедра винагорода за працю підвищує працелюбність. За умов високої заробітної плати працівники продуктивніше працюватимуть, будуть більш слухняними і кмітливими [1].

Розвинув думку А. Сміта про вплив заробітної плати на продуктивність праці Ф. Тейлор (засновник «школи наукового управління») в праці «Принципи наукового управління». На його думку, однією із причин того, що працівники виконують завдання повільно, без ентузіазму, є рівна оплата праці для всього персоналу.

Таким чином, працівники не зацікавлені збільшувати продуктивність праці, оскільки їх заробіток не враховує кількість виготовленої ними продукції. Відповідно до цього, Ф. Тейлор запропонував «систему уроків», за яких працівник отримує детальні інструкції з описом уроку, який він повинен виконати, часу на окремі роботи, і ресурсів, потрібних для роботи. У випадку успішного і вчасного виконання працівником уроку, йому виплачується надбавка в розмірі 30-100% від заробітної плати. На думку Ф. Тейлора, гроші є найважливішим мотивом трудової діяльності [2].

Однак з розвитком економічної думки, економіки і збільшенням суспільного добробуту дослідники дійшли думки, що не лише матеріальна складова мотивує працівників.

Першим таку ідею висловив Е. Мейо, засновник «школи людських ресурсів», у праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації». Провівши Хоторнські експерименти, він дослідив, що основним чинником підвищення продуктивності праці є не матеріальна