

ФАКТОРИ ПЛІННОСТІ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

©2018 БІЛИК М. В., БАЛА Р. Д., ТАРНАВСЬКИЙ М. І., БАЛА О. І.

УДК 331.108+339.9

Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавський М. І., Бала О. І. Фактори плінності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків

Метою статті є дослідження сукупності чинників, що впливають на показники плінності кадрів на вітчизняних підприємствах в умовах інтенсифікації міжнародної економічної співпраці. Зокрема, проведено дослідження серед працюючої молоді віком до 25 років, серед якої рівень плінності кадрів є найвищим і зумовлений пошуком роботи на зарубіжних ринках. Були досліджені такі чинники, як: невідповідний рівень оплати праці, графік роботи, умови праці, соціальний клімат, ставлення керівників до підлеглих, перспективи розвитку та кар'єрного зростання. Визначено, що найбільший вплив на проблему плінності кадрів здійснює фінансова складова та кар'єрний розвиток. У роботі визначено проблеми, що можуть виникнути перед підприємством у результаті неконтрольованого процесу плінності кадрів, та наведено пропозиції щодо вирішення цих проблем. Перспективою подальших наукових пошуків за даною тематикою є визначення основних чинників, що створюють конкурентні переваги для вітчизняних роботодавців у порівнянні із зарубіжними та стримуватимуть відтік кадрів на вітчизняному ринку.

Ключові слова: персонал, плінність кадрів, чинники плінності кадрів в умовах інтенсифікації міжнародних економічних зв'язків.

Рис.: 2. Бібл.: 8.

Білик Маргарита-Юлія Василівна – магістр кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: margaritka9509@gmail.com

Бала Ростислав Дмитрович – кандидат економічних наук, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: hekzbala@ukr.net

Тарнавський Михайло Іванович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

Бала Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olha.i.bala@lpnu.ua

УДК 331.108+339.9

Білик М. В., Бала Р. Д., Тарнавский М. И., Бала О. И. Факторы текучести кадров на предприятиях в условиях развития международных экономических связей

Целью статьи является исследование совокупности факторов, влияющих на показатели текучести кадров на отечественных предприятиях в условиях интенсификации международного экономического сотрудничества. В частности, проведено исследование среди работающей молодежи в возрасте до 25 лет, среди которой уровень текучести кадров является самым высоким и обусловлен поиском работы на зарубежных рынках. Были исследованы такие факторы, как: уровень оплаты труда, график работы, условия труда, социальный климат, отношение руководителей к подчиненным, перспективы развития и карьерного роста. Установлено, что наибольшее влияние на проблему текучести кадров осуществляет финансовая составляющая и карьерное развитие. В работе определены проблемы, которые могут возникнуть перед предприятием в результате неконтролируемого процесса текучести кадров, и представлены предложения по решению этих проблем. Перспективой дальнейших научных поисков по данной тематике является определение основных факторов, создающих конкурентные преимущества для отечественных работодателей по сравнению с зарубежными, что позволит сдерживать отток кадров на отечественном рынке.

Ключевые слова: персонал, текучесть кадров, факторы текучести кадров в условиях интенсификации международных экономических связей.

Рис.: 2. Библ.: 8.

Білик Маргарита-Юлія Васильівна – магістр кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: margaritka9509@gmail.com

Бала Ростислав Дмитрович – кандидат економічних наук, доцент кафедри внешнеэкономической и таможенной деятельности, Национальный университет «Львовская политехника» (ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина)

E-mail: hekzbala@ukr.net

Тарнавский Михаил Иванович – аспирант кафедры менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

Бала Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olha.i.bala@lpnu.ua

UDC 331.108+339.9

Bilyk M.-Yu. V., Bala R. D., Tarnavskiy M. I., Bala O. I. The Factors of Turnover of Personnel at Enterprises in Conditions of Development of International Economic Relations

The article is aimed at researching the totality of factors influencing the turnover rates at domestic enterprises in the conditions of intensification of international economic cooperation. In particular, a study was conducted among working youth under the age of 25, among which the turnover rate is the highest and is caused by the search for work in the foreign markets. The following factors were researched: salary level, work schedule, working conditions, social climate, attitude of managers to subordinates, prospects of development and career growth. It has been found that the greatest influence on the problem of turnover of personnel is exercised by financial component and career development. The publication defines the problems that an enterprise may face as a result of an uncontrollable turnover of personnel, and presents proposals in order to solve these problems. Prospect for further scientific searches on the given subject is definition of the main factors creating competitive advantages for the domestic employers in comparison with the foreign, that would allow to restrain outflow of personnel in the national market.

Keywords: staff, turnover of personnel, factors of turnover of personnel in the conditions of intensification of international economic relations.

Fig.: 2. Bibl.: 8.

Bilyk Marharyta-Yuliya V. – Master of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: margaritka9509@gmail.com

Bala Rostyslav D. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: hekzbala@ukr.net

Tarnavskiy Mykhailo I. – Postgraduate Student of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

Bala Olha I. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olha.i.bala@lpnu.ua

В умовах стрімкого розвитку міжнародних економічних відносин підприємств перед ними постає проблема тісної співпраці конкретних штатних працівників із міжнародними партнерами. Відповідно це надає можливість працівникам вітчизняних підприємств продемонструвати свої навички, знання, компетентності, що, своєю чергою, створює зацікавленість такими працівниками серед зарубіжних партнерів, що для вітчизняних підприємств створює проблему можливого відтоку кваліфікованих кадрів, яких часто переманюють кращими умовами праці та гідною оплатою праці. З метою попередження плинності кадрів та втрати фахівців, що створюють конкурентну перевагу підприємства в контексті роботи з персоналом керівникам вітчизняних підприємств необхідно прикладати чималих зусиль для втримання своїх працівників. Саме тому проблема дослідження плинності кадрів у даний момент є актуальною та потребує постійного моніторингу з метою її вирішення.

Проблема плинності кадрів не є новою для вітчизняних підприємств. Причини її виникнення, різноманітні чинники, що зумовлюють її, та можливі наслідки досліджувались у працях таких вітчизняних вчених [1–8]: Л. В. Балабанової (яка досліджує зміст проблеми, показники плинності кадрів, стан для вітчизняних підприємств), Абесінова О. К., В. О. Шишкін, Н. В. Лозова та інші досліджують індикатори плинності кадрів та їх вплив на результуючі економічні показники діяльності підприємств [7; 8].

У роботі Коцалап С. О. відзначено, що Шапіро С. А., Шатаєва О. В. визначають: «плинність кадрів являє собою сукупність звільнень робітників за власним бажанням або за прогул та інші порушення трудової дисципліни» [1; 2 с. 67].

Плинність кадрів досліджується як з позиції управління так і у сфері соціально-гуманітарного характеру, тому в роботі [3, с. 126] виокремлено управлінський, економічний та психологічний напрямки дослідження цієї проблематики.

Чималу увагу науковцями приділено дослідженню так званої «вимушеної плинності», яка зумовлена свідомим працевлаштуванням персоналу на ставки з мінімальними виплатами заробітної плати [4; 7; 8] або ж невивплатами заробітної плати, що спричиняють паралельний пошук працівниками кращих фінансово-економічних умов праці та подальше звільнення.

Водночас в умовах інтенсифікації співпраці із міжнародними економічними організаціями, надання безвізового режиму для України ця проблема постає ще гостріше, оскільки фактично тепер немає перешкод для вільного вибору іноземних компаній, що запрошують вітчизняних фахівців на зарубіжне працевлаштування. Тому нами проведено дослідження причин впливу розвитку міжнародних відносин на проблему плинності кадрів серед вітчизняних роботодавців.

На даний момент тема плинності кадрів на підприємствах є досить актуальною, оскільки існує дефі-

цит професіоналів на ринку праці, а постійні зрушення у професійному складі на підприємстві неодмінно призведуть до негативних наслідків. Плинність персоналу на підприємстві – це рух робочої сили, який може бути обумовлений багатьма чинниками. Останні опитування показують, що головною причиною зміни робочого місця є неконкурентоспроможна ставка оплати праці. Неможливо не погодитись з даним твердженням, оскільки в суспільстві склалась така думка, що «можна платити мало», а хто не приймає дані ринкові умови, той неодмінно намагається започаткувати власний бізнес або шукати альтернативне джерело доходу за межами нашої країни. До прикладу, середня зарплата в Україні становить 7500 грн, тобто 230 євро. У Німеччині цей показник значно вищий, а саме – 5500 євро, що на 95% перевищує середньомісячну зарплату українця.

Ще однією причиною плинності кадрів є тривалі та незручні години роботи. Як відомо, під час робочого дня потрібно постійно чергувати працю та відпочинок, щоб працювати найбільш ефективно. Проте не завжди це можливо у зв'язку зі специфікою роботи. Часто працівники відчують, що втрачають набагато більше, ніж отримують.

Погані умови праці також впливають на плинність кадрів. Умови праці – це все, що оточує працівника в процесі його діяльності та неодмінно впливає на продуктивність виконаної роботи. Звичайно, що законодавством регламентовані умови праці, зокрема фізичне і нервово-психічне навантаження, ритм роботи, температура повітря, освітлення, шум. Не менш важливими є взаємовідносини у трудовому колективі, які створюють позитивний чи негативний психологічний клімат серед працівників. Це ще один фактор, який впливає на плинність кадрів. Для визначення психологічного мікроклімату на підприємстві доцільно проводити опитування та анонімне анкетування, щоб краще розуміти, які проблеми чи конфлікти існують як серед працівників, так і між керівництвом та підлеглими. Також необхідно зрозуміти який вплив цих конфліктів на організацію і чи призведуть ці непорозуміння до звільнень працівників. Особливу увагу потрібно приділяти керівництву компанії, яке безпосередньо впливає на психологічний клімат у колективі. Кожен керівник має бути ретельно підібраний на посаду, пройти по кар'єрній драбині від найнижчого рівня до працівника відділу управління. Тільки тоді він зможе об'єктивно оцінювати роботу підлеглих.

Наступною причиною плинності кадрів може бути проблема з доїздом на роботу. Значна частка великих підприємств забезпечує транспортування працівників на роботу та повернення додому, особливо якщо підприємство знаходиться за межами міста, у важкодоступній місцевості чи робочий графік є несприятливий для самостійного доїзду.

Мабуть, одним із найважливіших факторів плінності кадрів є кар'єрне зростання. Якщо працівник бачить перспективи у своїй роботі та відчуває, що зайняв правильну нішу в житті компанії, то більшість попередніх факторів буде проігноровано, бо в працівника буде чіткий план, направлений для зміцнення своїх професійних навиків. У такій ситуації працівники відчувають, що вони потрібні компанії, а їх діяльність не губиться в сукупності всього підприємства.

Щоб узагальнити все вищесказане, було проведено опитування серед студентів та молоді, щоб визначити, що саме є рушійним фактором для зміни місця праці. Були запропоновані такі варіанти відповідей: неконкурентоспроможна ставка оплати праці, тривалі та незручні години роботи, погані умови праці, взаємовідносини у трудовому колективі, погане ставлення керівників до підлеглих, доїзд на роботу, відсутність перспектив і кар'єрного зростання. Результати опитування наведено на *рис. 1*.

Проаналізувавши результати проведеного опитування, можна зробити висновок, що найважливішими чинниками, які впливають на плінність кадрів,

є неконкурентоспроможна ставка оплати праці та відсутність перспектив і кар'єрного зростання.

Також нами було проведено опитування серед працюючої молоді віком до 25 років стосовно того, наскільки часто їм робили пропозиції зарубіжного працевлаштування. За результатами було встановлено, що з 10 працюючих молодих осіб одна отримувала такі пропозиції.

Якщо проаналізувати статистичні дані щодо плінності кадрів, то можна зробити висновки про те, що є сім видів економічної діяльності, де спостерігалася висока плінність кадрів, спричинена пропозиціями зарубіжного працевлаштування (*рис. 2*).

З *рис. 2* бачимо, що найчастіше високий рівень плінності кадрів можливий у сфері інформації та телекомунікацій, оскільки тут пропозиції зарубіжного працевлаштування надходять одному працівнику з трьох, тобто за цим видом діяльності пропозиції становлять 36% серед усіх видів економічної діяльності. Практично на однаковому рівні знаходяться фахівці фінансово-економічної сфери, ремонту автотран-



Рис. 1. Фактори, які спонукають молодь до зміни місця роботи

Джерело: авторська розробка.

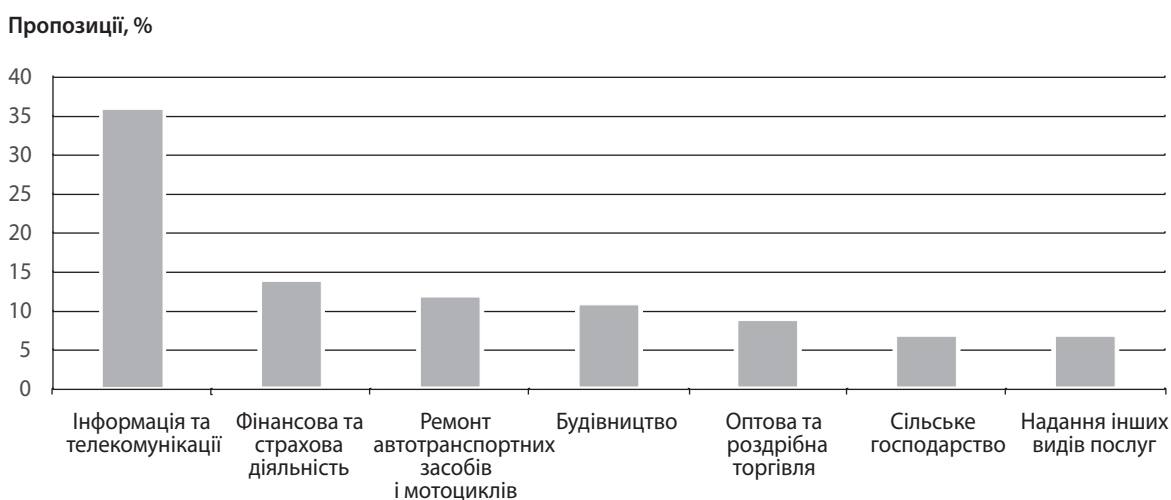


Рис. 2. Структурне співвідношення видів економічної діяльності, за якими найчастіше здійснюються пропозиції зарубіжного працевлаштування

спорту, будівництва та сфери торгівлі. Однак варто відзначити, що остання сфера зумовлена самостійним пошуком зарубіжного працевлаштування у зв'язку з недостатнім фінансовим забезпеченням на вітчизняному ринку. Усі інші види діяльності зумовлені власне високим рівнем професійно-кваліфікаційних характеристик, які зумовлюють затребуваність вітчизняних працівників серед зарубіжних компаній.

Які наслідки може спричинити активізація зарубіжного працевлаштування серед працюючої молоді? Плинність кадрів, яка спричинена тими чи іншими причинами, неминуче призводить як до позитивних, так і до негативних наслідків у діяльності організації.

По-перше, зменшується продуктивність праці на деякий час, оскільки функціональні обов'язки працівника, який звільнився, тимчасово повинні розділяти між собою інші працівники, а це, відповідно, додаткове навантаження.

По-друге, обов'язкова присутність помилок. З приходом нового працівника завжди виникають тимчасові незручності. Потрібно привчати нову людину до специфіки роботи, а також роботодавець змушений розраховуватися за помилки, зроблені новим працівником через брак досвіду. У зв'язку з цим може погіршитись репутація підприємства.

По-третє, можлива ситуація, коли роботодавець витрачає зусилля, гроші та час, щоб навчити нового працівника всім особливостям роботи, але стажер покидає дане підприємство після закінчення випробувального етапу. Така ситуація є цілком виправданою, якщо умови праці та заробітна плата не відповідають зусиллям, які витрачає потенційний працівник.

Важливим є також правильно розійтись з працівниками, оскільки їх погані відгуки про компанію теж можуть погано вплинути на репутацію. Іншими негативними наслідками плинності кадрів може бути недовиробництво продукції та порушення комунікацій.

Проте варто зазначити, що наслідки плинності кадрів можуть мати і позитивний характер. Так, психологічний клімат може навіть покращитись за рахунок зміни в трудовому колективі. З'являється можливість залучення працівників, які сповнені новими ідеями та поглядами. Також є нагода звільнитися від аутсайдерів, які, можливо, гальмували розвиток підприємства та спричиняли конфлікти в колективі.

Дуже часто в державних структурах працюють люди похилого віку, які не прагнуть змінити щось в діяльності підприємства. Зокрема, таку ситуацію можна спостерігати у шкільних закладах чи університетах. Використання застарілих технологій, конспекти, написані від руки, чи відсутність бажання щось змінювати, безумовно, веде до негативних наслідків та безрезультативності в навчанні. У такому випадку плинність кадрів буде однозначно позитивною змі-

ною за рахунок омолодження складу працівників, які будуть стимулювати інновації.

Яскравим прикладом може служити львівський навчально-виховний комплекс ім. В. Стуса, де за останній рік майже повністю оновився вчительський склад. Посади вчителів зайняли молоді люди, які прагнуть розвиватися самостійно, а також покращувати освітній рівень школярів. Створено сайт, на якому як учні, так і їхні батьки можуть отримати оновлену інформацію щодо подій, які плануються найближчим часом у школі, доступна інформація про гуртки та секції, які нещодавно почали свою діяльність. Також молоді працівники вже залучили нових партнерів, зокрема eTwinning, Goethe-Institut, Суспільну Академію Наук, Комп'ютерну Академію «Шаг» та інші. До прикладу, Goethe-Institut постійно організовує навчальні поїздки в Німеччину, де діти мають унікальну можливість поспілкуватися з носіями мови. Можна зробити висновок, що школярі мають більше стимулів для навчання і, як результат, покращується їх успішність. Очевидно, що така плинність кадрів має лише позитивні наслідки.

Так чи інакше, процес плинності кадрів потрібно контролювати та стримувати. Для початку потрібно чітко визначити причини звільнення працівника, особливо якщо це масове явище.

Перш за все, необхідно покращити умови праці. Якщо працівник почуває себе некомфортно протягом всього робочого дня, то рано чи пізно він все ж таки звільниться в надії знайти кращу роботу. Тим більше, що ринок праці зараз є досить розвинений.

Крім того, потрібно передивитися систему матеріального та морального стимулювання працівників. Налагодити роботу працівників неможливо без грошових стимулів, оскільки гроші – це одне з основних благ, яке може викликати мотив до праці. Не варто затримувати грошові виплати, оскільки це може призвести до зниження показників трудової діяльності. Виплати повинні чітко розподілятися між працівниками залежно від ефективності роботи, оскільки працівники завжди порівнюють свою заробітну плату з грошовими виплатами своїх співробітників. Переважна більшість компаній укладає з працівниками договори щодо нерозголошення величини своєї зарплати. Крім основної зарплати, варто також мотивувати працівників надбавками та преміями. Надбавки виплачуються працівникам за стаж роботи, працю в нічні зміни чи святкові дні, тяжкі умови праці та понаднормові години. Крім грошових виплат, доцільно вкладати гроші в навчання працівників, оплачувати курси підвищення кваліфікації та інші бізнес-курси.

Також для працівників є важливим отримання соціального пакета. Програми для підтримки співробітників та їх дітей є дуже поширеними в усьому світі. Роботодавці можуть укладати договори з медичними закладами для пільгового чи безкоштовного обслуго-

вування працівників та їх дітей. Поширеною є також практика страхування працівників. У досить багатьох компаніях страхування є обов'язковим. Часто це пов'язано зі специфікою роботи.

Крім матеріального та морального стимулювання працівників, доцільно також оптимізувати організаційні та виховні процеси, зокрема вдосконалити процедуру прийому та звільнення працівників, сформуванню певну культуру поведінки працівників, організувати неформальні вечори. До прикладу, компанія Google, яка працює в Кракові й орієнтована на український ринок, 25 грудня (офіційно вихідний день в Україні) працює, проте працівники можуть прийти на роботу і піти з роботи у будь-який час. Організуються заходи для покращення психологічного клімату в колективі та, як показує практика, такі дії керівництва є досить ефективними.

Не менш важливою є компенсація витрат на транспорт і зв'язок. Бо, як показують наші дослідження, 5% працівників саме це вважають причиною для звільнення з роботи. Компенсація може бути у вигляді талонів на бензин, проїзних квитків, довозення працівників до місця праці.

Отже, ми бачимо, що є безліч заходів та прийомів для скорочення плинності кадрів. Потрібно лише вміло їх використовувати. Кожен працівник повинен відчувати, що саме він потрібен цій компанії. А керівництво обов'язково має давати працівникам можливості для розвитку та реалізації. Оскільки якщо розвиваються працівники, то і компанія забезпечує досягнення високих результатів діяльності.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах стрімкого розвитку міжнародних економічних відносин на державному рівні, перед компаніями вітчизняного ринку постає чимало перспектив до налагодження відносин на світових ринках. Водночас це створює можливості працівникам вітчизняного ринку праці отримати більш вільний доступ до різних сфер зайнятості на міжнародних ринках. Дуже часто, в рамках виконання обов'язків щодо співпраці із зарубіжними партнерами, вітчизняні фахівці налагоджують контакти та формують передумови свого професійного розвитку в компаніях, з якими співпрацюють на зарубіжних ринках. Це, власне, спричиняє відтік кадрів, особливо висококваліфікованих, що потребує від вітчизняних роботодавців створення та забезпечення таких умов праці, щоб працівники не мали бажання залишити штат компанії-роботодавця. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Шапиро С. А., Шатаєва О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. 400 с.
2. Коцалап С. О., Уласевич В. Ю. Аналіз проблем плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльнос-

ті. *Енергосбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2013. № 8. С. 67–71.

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

4. Ван Дік Р. Відданість та ідентифікація з організацією/пер. з нім./за ред. Л. М. Карамушки. Харків: Вид-во «Гуманітарний центр», 2006. 142 с.

5. Кодекс законів про працю України (редакція від 20.01.2018 р.). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

6. Проект Закону «Про Державний бюджет України на 2018 рік» від 15.09.2017 р. № 7000. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62551

7. Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 44–48.

8. Шишкін В. О., Лозова Н. В. Проблема плинності кадрів на підприємстві та шляхи її вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 12. С. 47–48.

REFERENCES

Abesinova, O. K. "Analiz plynnosti kadriv, yak skladova zahalnoi kontseptsii postupalnoho rozvytku orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva" [Analysis of personnel turnover as an integral part of the general concept of steady development of the organizational structure of the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, no. 2 (1) (2015): 44-48.

Kotsalap, S. O., and Ulasevych, V. Yu. "Analiz problem plynnosti kadriv na pidpriemstvakh riznykh sfer diialnosti" [Analysis of the problems of personnel turnover at enterprises of different spheres of activity]. *Energoberezhniye. Energetika. Ergoaudit*, no. 8 (2013): 67-71.

[Legal Act of Ukraine] (2017). http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62551

[Legal Act of Ukraine] (2018). <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

Shapiro, S. A., and Shatayeva, O. V. *Osnovy upravleniya personalom v sovremennykh organizatsiyakh. Ekspres-kurs* [Fundamentals of personnel management in modern organizations. Express course]. Moscow: GrossMedia; ROSBUKh, 2008.

Shyshkin, V. O., and Lozova, N. V. "Problema plynnosti kadriv na pidpriemstvi ta shliakhy yii vyrishennia" [The problem of personnel turnover in the enterprise and the ways of its solution]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12 (2009): 47-48.

Vahonova, O. H., Odintsova, K. I., and Dosuzhyi, V. S. "Vyznachennia osnovnykh motyviv plynnosti kadriv na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia" [Determination of the main motifs of personnel turnover in enterprises in modern economic conditions]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, no. 2 (2015): 126-133.

Van Dik, R. *Viddanist ta identyfikatsiia z orhanizatsiieiu* [Devotion and identification with the organization]. Kharkiv: Humanitarnyi tsentr, 2006.