

**Мотивація професійної діяльності молодих державних службовців як шлях до зменшення плинності кадрів**

У статті розглядаються засоби підвищення ефективності державної служби шляхом зменшення плинності кадрів. Розглядається процес управління плинністю кадрів на державній службі.

Ключові слова: державна служба, мотивація, плинність кадрів.

*Постановка проблеми.* Одною із головних проблем сучасної державної служби є проблема плинності кадрів. Стабільність колективу державних службовців є важливим чинником ефективності функціонування органу виконавчої влади. В той же час, висока плинність кадрів має значні негативні наслідки: втрачаються значні кошти з бюджетів різних рівнів, витрачені на навчання або підвищення кваліфікації працівників, які залишають державну службу; необхідні додаткові кошти на навчання прийнятих державних службовців; продуктивність праці в організації знижується: продуктивність праці нових працівників нижче середнього рівня на 10-20% [189]; продуктивність праці державних службовців, які вирішили залишити державну службу перед вивільненням також значно знижується; у період між звільненням та прийомом нового працівника додаткове навантаження лягає на плечі працюючих.

У 2009 році в Україні державну службу залишили майже 40 тисяч державних службовців, або кожний десятий працюючий. Майже кожен другий державний службовець звільняється за власним бажанням. Серед звільнених за власним бажанням державних службовців – 83% спеціалістів, на посадах яких працює переважно молодь. Такий стан справ призводить до зменшення стабільності функціонування органів публічної влади, і, як наслідок, стабільності у суспільстві.

**Невирішені проблеми.** Все це негативно впливає на ефективність економічних, соціальних, політичних та духовних перетворень, які відбуваються в країні, що, в свою чергу, веде до послаблення соціальної бази підтримки державної влади, зниження її авторитету. Тому сьогодні важливо досягти підвищення професійного рівня кадрового корпусу державної служби та знайти ті мотиваційні

впливи, які створять умови для відкриття потенціалу кожного службовця та дозволять зробити державну службу ефективною, стабільною і привабливою.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Як показали результати огляду наукової літератури, останнім часом зростає кількість досліджень у площині підвищення ефективності діяльності державних службовців. Ця тема розглядається у публікаціях та працях Н. Артеменко, В. Бондаря, Ю. Гладких, О. Дьоміна, А. Колота, Н. Крещенко, В. Марцинкевича, І. Мельник, Г. Щекина. Предметом розгляду публікацій є шляхи підвищення ефективності державного управління, у тому числі через зменшення плинності кадрів. Щорічно головним управлінням державної служби України готуються аналітичні довідки щодо плинності кадрів на державній службі. Вивченню проблеми плинності кадрів присвячені публікації О. Крушельницької, О. Ліплянської, І. Чернобиля. Проте причини та шляхи зменшення плинності кадрів молодих державних службовців залишаються мало дослідженими.

*Ціллю статті* є здійснення аналізу причин плинності кадрів на державній службі, визначення груп державних службовців, для яких найбільш характерною є плинність кадрів та удосконалення шляхів зменшення плинності кадрів.

*Виклад основного матеріалу.* З економічної точки зору під плинністю кадрів розуміють сукупність звільнених працівників – за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни. З точки зору менеджменту плинність персоналу – це втрата людського ресурсу та витрати сил, умінь і часу для відновлення ефективної роботи колективу. У психології плинність кадрів розглядається, як зміни у складі членів організації, за якими одні співробітники звільняються, а їх посади заміщають нові люди. Урім того, цей термін стосується членів організації, що вибувають, та визначає звільнення співробітника та його внутрішні психологічні реакції при цьому як багатовимірний процес [3].

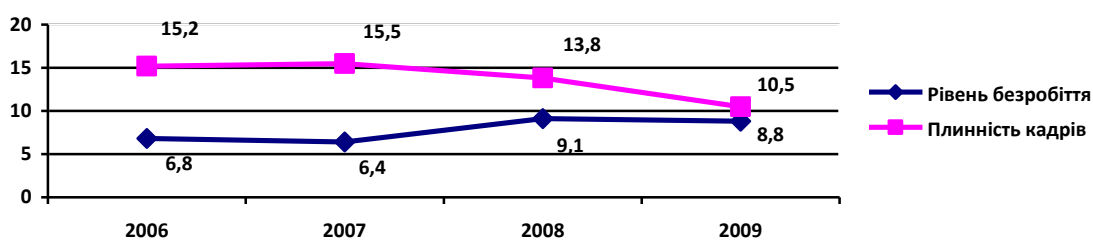
Плинність кадрів у широкому розумінні – це рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю адміністрації виробничою поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до середньоспискової чисельності працівників. Природний рівень плинності кадрів знаходиться в межах 3 – 5%. [4]

Хоча на державній службі в Україні за останні чотири роки спостерігалась тенденція до стрімкого зменшення плинності кадрів (за цей період плинність кадрів зменшилась на 4,4%), вона залишається не стабільною. У 2009 році державну службу залишили 10,5 % від загальної кількості працюючих.

На плинність кадрів впливають зовнішні чинники. Як видно із діаграми 1, чим вище загальний рівень безробіття в країні, тим менше плинність кадрів.

Діаграма 1

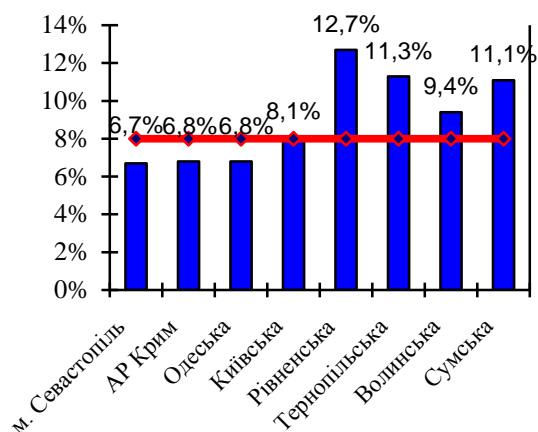
**Рівні плинності кадрів на державній службі та рівень безробіття**



Цю ж тезу підтверджує аналіз регіонального розрізу звільнень за власним бажанням. На діаграмах 2 та 3 відображені області з найвищим і найнижчим рівнем безробіття та найбільшим і найменшим відсотком вибулих з державної служби за власним бажанням, у порівнянні з відповідними середніми показниками по Україні.

Діаграма 2

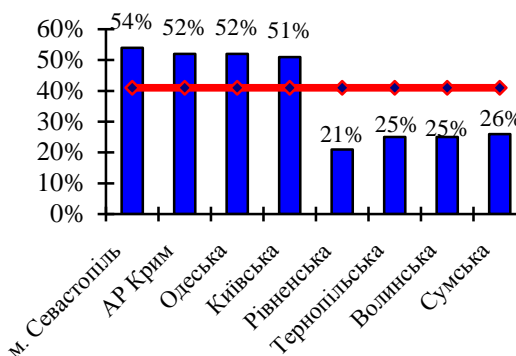
**Області з найвищим та найнижчим рівнями безробіття**



■ Рівень безробіття населення у віці 15-70 років (за методологією МОП) у 2009 році  
 ◆ Рівень безробіття по Україні

Діаграма 3

**Області з найбільшим та найменшим відсотком вибулих з державної служби за власним бажанням**



■ Відсоток вибулих з ДС за власним бажанням із загальної кількості вибулих  
 ◆ Відсоток вибулих з ДС за власним бажанням по Україні

Як видно із діаграм, найвищою плинність кадрів є у тих регіонах, де спостерігаються найменший рівень безробіття: у м. Севастополь (54,1%), Одеській області (51,5%), у АР Крим (52,1%), Київській області (50,9%), Дніпропетровській області (49,5%), найнижчою – у Рівненській області (20,8%), Тернопільській та Волинській областях по - (24,8%).

Тому актуальним на сьогоднішній день постає управління плинністю кадрів, що включає наступні етапи: визначення рівня плинності кадрів; визначення рівня втрат від плинності кадрів; визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів; визначення зовнішніх та внутрішніх причин плинності кадрів; розробка плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів; моніторинг проведених заходів.

Плинність кадрів на державній службі оцінюється як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до загальної чисельності державних службовців. Використовуючи показник «загальна плинність кадрів» можна оцінити масштабність плинності кадрів в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування в цілому, за категоріями посад та в кожному регіоні зокрема. Такий аналіз здійснюється щорічно Головним управлінням державної служби України.

Причини звільнень державних службовців умовно можна об'єднати в чотири групи: за власним бажанням; у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі; у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи; за іншими причинами (звільнення за угодою сторін, за ініціативою власника, у порядку переведення на іншу роботу, за порушення законодавства з питань боротьби з корупцією тощо).

Аналіз динаміки плинності кадрів на державній службі за 2005–2009 роки з урахуванням причин звільнення показує, що: плинність кадрів за власним бажанням поступово зменшується (з 7,4 % у 2005 до 4,3 % у 2009 році); залишається найнижчим та стабільним показник звільнень державних службовців у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи (0,3 % у 2008 та у 2009 роках); плинність з інших причин (за угодою сторін, за ініціативи власника, у порядку переведення у інші організації, за

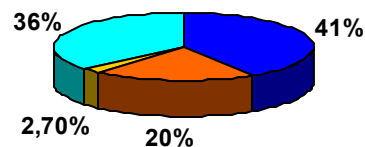
порушення законодавства з питань боротьби з корупцією) зменшилась з 6,6 % у 2005 році до 3,8 % – у 2009 році.[62].

У загальній структурі вибулих з державної служби у 2009 році 41% державних службовців звільнилися за власним бажанням; 20% - у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі; 2,7% - у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи; 36% - за іншими причинами.

Структура вибулих із державної служби представлена на діаграмі 4.

*Діаграма 4.*

#### Структура вибулих з державної служби у 2009 році



- За власним бажанням
- У зв'язку з досягненням граничного віку
- У зв'язку зі скороченнями, реорганізацією
- За іншими причинами

Враховуючи те, що за іншими причинами звільняється кожний третій державний службовець, доцільно для аналізу причин таких звільнень визначати кількість звільнених державних службовців за угодою сторін, за ініціативи власника, у порядку переведення у інші організації.

За статистичними даними Головного управління державної служби України стабільно високою залишається плинність кадрів в Адміністрації Президента України, обласних державних адміністраціях та урядових органах державного управління. У таблиці 1 відображені показники плинності кадрів за останні 5 років в цих органах.

*Таблиця 1.*

#### Показники плинності кадрів в окремих органах влади

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Секретаріат/Адміністрація Президента України	16,2%	18,1%	43%	17%	20,4%	19,7%
обласні, Київська та Севастопільська міські	17,6%	29,7%	18%	20%	18,6%	13,6%

адміністрації						
ЦОВВ зі спеціальним статусом	21,7%	19,6%	14%	13,8%	15,2%	14,0%

З таблиці видно, що зміна політичного керівництва держави обумовлює зростання плинності кадрів у відповідних роках. Аналіз даних щодо плинності кадрів на державній службі показує, що через політичні чинники з державної служби звільнено у 2005 році близько 9600 осіб, у 2006 – близько 3600.

Однією із головних проблем державної служби сьогодні є її політизація, яка зумовлює значну плинність кадрів серед керівників. На вищих керівних посадах цей показник під час змін Уряду сягає майже 90%. У західних демократіях поняття плинності кадрів на державній службі відсутнє як таке, натомість конкуренція за вакантні посади, що з'являються, є надзвичайно високою. Наприклад, у Франції конкурс на деякі посади державної служби перевищує 2 тис. осіб. Для порівняння: в Україні конкурс на посаду державної служби становить 0,67 - тобто менше однієї особи на одне місце. Конкурс на посади першої та другої категорій (біля 1,5 тис. посад) Законом України "Про державну службу" не передбачається.

Заходи, спрямовані на зменшення плинності кадрів принесуть результати лише тоді, якщо вони будуть спрямовані на конкретну цільову групу, для якої проблема плинності кадрів є найбільш актуальною.

Серед загальної кількості вивільнених у 2009 році 74,4% - спеціалісти, 25,6% - керівники. Загальна плинність керівників становить 10%, спеціалістів – 10,7%.

У таблиці 2 відображено причини вивільнення керівників та спеціалістів різних категорій.

*Таблиця 2*

### **Причини вивільнення державних службовців**

	<b>За власним бажанням</b>	<b>Досягнення граничного віку, відставка</b>	<b>Закінчення повноважень, скорочення ліквідація установи</b>	<b>З інших причин</b>
Керівники	27,4%	36,8%	3,7%	32%
Спеціалісти	45,6%	14,6%	2,4%	37,3%

Таким чином, головною причиною звільнень керівників є досягнення граничного віку та відставка, майже кожний другий спеціаліст звільняється за власним бажанням.

У групі керівників найвища плинність кадрів серед посадовців, які займають I-II категорії посад (19,8% та 13,3% відповідно).

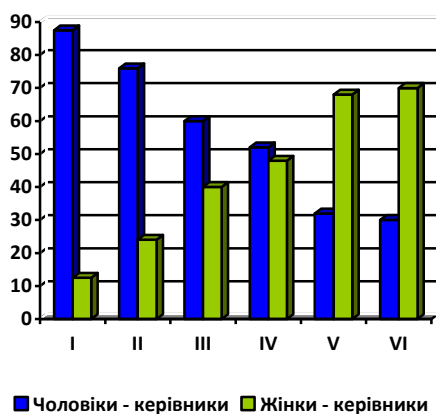
У групі спеціалістів найвища плинність кадрів серед державних службовців IV категорії. Варто зауважити, що в розрізі кожної, крім третьої, категорій посад спеціалістів плинність кадрів вища за середній показник.

Оскільки основною причиною звільнень за власним бажанням є слабка мотивація професійної діяльності, і у загальній структурі вибулих з державної служби ця складова є найбільшою, доцільно визначити групу державних службовців, яка найчастіше залишає державну службу за власним бажанням. Необхідність у додатковому дослідженні цільової групи виникла через відсутність державної статистики щодо вибулих з державної служби за статтю та віком за різними причинами.

На діаграмах 5 та 6 показано кількість державних службовців, які займають посади керівників та спеціалістів за категоріями та статтю.

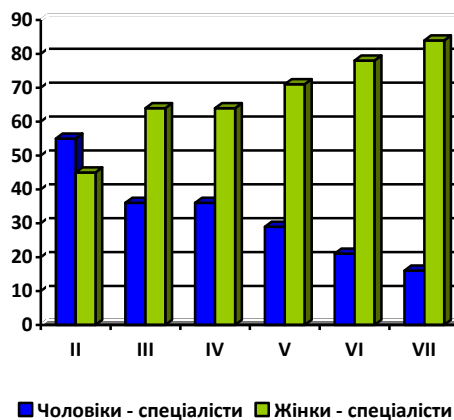
*Діаграма 5*

**Кількість державних службовців, які займають посади керівників категоріями та статтю**



*Діаграма 6*

**Кількість державних службовців, які займають посади спеціалістів за категоріями та статтю**



Таким чином, більшість посад з найвищим рівнем плинності кадрів займають жінки.

Аналіз віку державних службовців, які займають керівні посади та посади спеціалістів показав, що 30,2% керівників та 57,7% спеціалістів – молоді державні службовці віком до 35 років.

У таблиці 3 відображений розподіл державних службовців, які працюють в Адміністрації Президента України, обласних, Київській та Севастопільській міських

адміністраціях, в яких плинність кадрів найвища, за статтю та віком. Із таблиці видно, що 45,8% працюючих в Адміністрації Президента України жінок мають вік до 34 років (чоловіків до 34 років – 31,7%); питома вага молодих жінок в обласних, Київській та Севастопільській міських адміністраціях становить 44,7% (молодих чоловіків - 31,8%).

Таблиця 3

**Розподіл державних службовців за статтю та віком в окремих органах виконавчої влади**

	До 27 років		28-34 роки		35-45 років		Чоловіки 46-54 Жінки 46-49		Чоловіки 55-59 Жінки 50-54		Досягли граничного віку	
	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	чоловіки	Жінки	чоловіки	жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	жінки
Секретаріат / Адміністрація Президента України	8,0	11,3	23,7	34,5	26,7	26,5	25,9	8,4	13,5	17,5	2,2	1,8
обласні, Київська та Севастопільська міські адміністрації	17,1	22,1	14,7	22,6	17,6	24,1	28,3	13,0	20,7	16,7	1,6	1,5

Отже, при плануванні заходів щодо зменшення плинності кадрів необхідно враховувати, що основною цільовою групою, на яку вони мають бути спрямовані є молоді спеціалісти, переважно жінки.

Таким чином, для вирішення цієї проблеми використання лише загального значення рівня плинності кадрів на державній службі недостатньо.

Визначення того, які саме групи державних службовців за віком та статтю залишають державну службу частіше і з чим це пов'язано, дозволить зробити кадрову політику гнучкою та результативною щодо зменшення плинності кадрів. Цей коефіцієнт може характеризуватися як відношення кількості звільнених за всіма причинами в даній групі до загальної кількості державних службовців цієї групи. Умовно назвемо його груповим коефіцієнтом. Відношення загального коефіцієнта плинності кадрів та групового коефіцієнта (коефіцієнта інтенсивності плинності кадрів) показує наскільки актуальна проблема плинності кадрів у визначеній групі державних службовців. Якщо їх відношення дорівнює 1, це може свідчити про



середній рівень плинності кадрів. Свідченням стабільності тієї чи іншої групи є коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів менший за 1.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів може бути інструментом при проведенні моніторингу здійснених заходів щодо зниження плинності кадрів.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки у колективі; систему професійного просування.

Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів [2].

Виявлення мотивів, які викликають плинність кадрів може проводитися кадровою службою за допомогою анкетування, бесід із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками.

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок з працівниками та моніторинг заходів, запланованих з метою зменшення плинності кадрів.

*Висновки та пропозиції.* Незважаючи на тенденцію до зниження плинності кадрів за останні 5 років, державна служба залишається не стабільною. Зниження рівня плинності кадрів у 2009 році не є наслідком дій, спрямованих на підвищення стабільності державної служби. Багато в чому це зумовлено кризовими явищами в економіці України.

Причинами високої плинності кадрів є політизація державної служби та слабка мотивація державних службовців.

Управління плинністю кадрів має здійснюватись на основі: визначення рівня плинності кадрів; визначення рівня втрат від плинності кадрів; визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів; визначення причин плинності кадрів; розробки плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів; моніторингу проведених заходів.

Найчастіше залишають державну службу спеціалісти віком до 35 років, переважно жінки. Найбільше це помітно на обласному і центральному рівнях (у місцевих (особливо, районних) державних адміністраціях плинність кадрів значно менша через високий рівень регіонального безробіття).

У загальній структурі вибулих з державної служби у 2009 році 77% державних службовців звільнилися за власним бажанням або іншими причинами, що зумовлено незадоволеністю своєю професійною діяльністю.

З метою ефективного управління плинністю кадрів необхідно:

1. Визначати групи державних службовців за віком, статтю та місцем роботи, серед яких спостерігається найвищий рівень плинності кадрів (до щорічної статистичної звітності Головної державної служби України було б доцільно включити таблицю «Вибули з державної служби за статтю та віком») та при плануванні заходів, спрямованих на зменшення рівня плинності кадрів враховувати їх потреби.

2. Включити до щорічної оцінки державних службовців розділ «Мотивація професійної діяльності державних службовців».

3. Включити до програм курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів навчального блоку щодо мотивації професійної діяльності працівників.

4. Систематично проводити моніторинг заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів.

Література:

1. Аналітична довідка щодо плинності кадрів на державній службі за 2005 – 2009 роки. Сайт Голодержслужби України.

[http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=157657&cat\\_id=36406](http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=157657&cat_id=36406)

2. Крушельницька О.В. Управління персоналом //

<http://library.if.ua/book/45/3055.html>

3. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях.

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/znpip/1/2009\\_24/RED\\_Zbirnyk24\\_12.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpip/1/2009_24/RED_Zbirnyk24_12.pdf)

4. Чернобыль І. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади України // Ефективність державного управління: зб. наук. пр., 2009. – Вип. 18/19.

[http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Edu/2009\\_18\\_19/fail/Chornobyl\\_I.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Edu/2009_18_19/fail/Chornobyl_I.pdf)