

*Лизунова О.М.*

## УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом підприємства, це свого роду індикатор неблагополуччя. При аналізі плинності робочої сили загальноприйнято починати з поняття «рух кадрів». Рух кадрів підприємства - це сукупність всіх випадків надходження на підприємство працівників ззовні і всіх випадків вибуття за межі підприємства. В колишні роки ця проблема привертала увагу економістів у зв'язку з тим безперечним збитком, який текучість наносить народному господарству країни. Під текучістю ж звичайно розумілося те явище, яке представляється безпосередньою причиною вказаного збитку, а саме стихійний, неорганізований рух робочої сили.

Сьогодні текучість кадрів — також одна з багатьох проблем, з якими стикаються сучасні підприємства. Слід розрізняти її природний рівень в межах 3—5% від чисельності персоналу і підвищений, що викликає значні економічні втрати. Природний рівень сприяє оновленню виробничих колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає яких-небудь надзвичайних заходів з боку кадрових служб і керівництва. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники — в такому режимі живе кожне підприємство.

Інша справа, коли текучість істотно перевищує 3—5%. В цьому випадку витрати стають значними і зростають із збільшенням відтоку кадрів. Як правило, відтік пов'язаний із звільненням працівників. Якщо ж даний процес активізується витрати підприємства зростають. Вони складаються з наступного:

- втрат робочого часу — інтервал між звільненням співробітника і ухваленням нового;
- втрат, обумовлених процедурами звільнення, та витрат часу співробітника кадрової служби, що оформляє звільнення;
- втрат на судові витрати, викликані незаконним звільненням, подальшим відновленням і оплатою часу вимушеного прогулу;
- втрат, пов'язаних з наймом працівників на вакантне місце, — прямі витрати у вигляді оплати послуг кадрових агентств;
- витрат на адаптацію нового співробітника;
- зниження віддачі від працівників, що вирішили звільнитися;
- витрат на формування стабільної команди, розвиток корпоративної культури.

За останній час найбільш гостро проблема масових звільнень виникає у вигляді реакції на економіко-політичну ситуацію. Прикладом може служити масове скорочення працівників під час кризи в серпні 1998 року. Потім, пристосувавшись до нових умов, підприємства були вимушені знову набирати персонал. В результаті непередбаченої політики поголового скорочення персоналу і набору, що послідував потім, відбувається руйнування колективів, що склалися.

Основна причина звільнень в теперешній час — незадоволеність людини своїм положенням; низька заробітна платня, умови і організація праці, відносини з колективом і керівництвом, соціальні проблеми, неможливість зробити кар'єру. Частіше всього звільнення відбувається через те, що очікування співробітника від роботи, компанії і перспектив розвитку не співпадають з дійсністю. Багато що з названих чинників можна усунути організаційними методами, удосконалюючи систему мотивації співробітників і покращуючи умови праці. Фахівці кадрових агентств одностайні в тому, що гідна зарплата не мотивує, а лише утримує людину від пошуку нової роботи. Зате незадоволеність зарплатою дуже сильно знижує мотивацію. Крім того, близько 50 % людей міняють місце роботи, втративши інтерес до нематеріальної мотивації.

За даними статистики причини звільнення співробітників наступні:

- низька заробітна плата – 45%;
- відсутність перспектив росту – 24%;
- конфлікт з керівництвом – 11%;
- незадовольняє графік роботи - 6%;
- місцезнаходження – 5%;
- інше – 11%.

Поетапно приведення рівня текучості до прийняттого значення можна представити зокрема через можливість планування майбутніх звільнень, ув'язки процесів звільнення з процесами найму, допомоги працівникам, що звільняються. Для вирішення цих і інших питань необхідно виходити з конкретної ситуації на підприємстві. Треба проводити впорядковану поетапну діяльність, здійснення якої слід покласти безпосередньо на кадрову службу підприємства.

Наприкінці хотілося б відзначити, що з розвитком сегменту рекрутських послуг на ринку праці, для багатьох підприємств, особливо в крупних містах, рішення позначених питань можливо перекласти на спеціалізовані кадрові агентства. Проте важливо підкреслити, що підприємство перш за все повинно розраховати на власні сили кадрової служби і при належній організації управління персоналом воно буде здатне ефективно вирішувати свої проблеми.