

Самайбекова З.К., Кенджебаев Э.Б.

КАДРЛАРДЫН ТУРУКСУЗДУГУ – МАСЕЛЕБИ ЖЕ АЛГА ЖЫЛУУБУ?

Самайбекова З.К., Кенджебаев Э.Б.

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ – ПРОБЛЕМА ИЛИ ПРОДВИЖЕНИЕ?

Z.K. Samaibekova, E.B. Kendzhebaev

IS FLUIDITY OF SHOTS – PROBLEM OR ADVANCEMENT?

УДК: 005.962.1

Бүгүнкү күндө көптөгөн уюмдардын алдында «кадрлардын туруксуздугу» уюштуруучулук-социалдык кубулушу мындай курч көйгөйдү белгилеп келет: компаниянын бул көйгөйүн канттип чечүү керек, кандай чечим кабыл алуу керек жана бул менеджменттик маселе эмеспи.

Негизги сөздөр: кадрлардын туруксуздугу, кадрлар бөлүмү, багыт берүү, корпоративдик дүйнө, коллектив.

На сегодняшний день организационно-социальное явление «текучесть кадров» остро ставит вопрос перед многими организациями: как быть, что предпринять, чтобы избежать данного «недуга» компании и является ли это проблемой менеджмента.

Ключевые слова: текучесть кадров, отдел кадров, мотивация, корпоративный дух, коллектив.

To date the organizationally social phenomenon «fluidity of shots» sharply puts question before many organizations: how to be, that to undertake, to avoid this «ailment» of company and whether it is a management problem.

Key words: fluidity of shots, human department of resources, motivation, corporate spirit, collective.

Для начала стоит определиться, является ли быстрая сменяемость одного сотрудника другим проблемой? Или может быть это скорее «естественный» отбор, в котором побеждают сильнейшие. В современном жестоком мире бизнеса тяжело найти сразу ответы на все насущные вопросы, но стоит попробовать разобраться, понять, что в себе несет процесс текучести, какие перемены сулит компании и к чему может привести ее скоростной поток.

Под «текучестью кадров» принято понимать изменения состава работников организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам [1].

Если смотреть на данное явление реально, то можно отметить, что процесс сменяемости персонала не создает слаженный работы в коллективе, а следовательно, деятельность предприятия находится под угрозой срыва, функциональные обязанности не выполняются сотрудниками по норме и не приносят фирме эффективных результатов. Страдает предприятие на всех уровнях: единый индивидуум, коллектив, рабочий отдел, структура в целом.

Что касается внутреннего рабочего климата в коллективе, то сотрудникам бывает зачастую сложно адаптироваться друг к другу, проникнуться, словом «подружиться». Здесь скорее играет социально-психологический аспект внутрифирменных проявлений. Текучесть кадров элементарно приводит к сбою и разрушению корпоративного духа предприятия, а

это, как мы знаем, – «зеница ока».

Уход ценного сотрудника так же следует рассматривать на разных уровнях. Если сотрудник только пришел в компанию, не проходя обучения, но уже почувствовав процесс адаптации, понял, что находится, так сказать, не в своей «сфере-тарелке», то не так уж и страшны последствия. Его уход в таком случае венчается более легкими потерями. Потому что компания в него не успела еще заложить то «зерно», от которого ждет целого «урожая». Но бывают и случаи, когда на нового сотрудника возлагаются большие надежды – те моменты, в которых компания уже успела понести затраты на «обогащение» человеческих ресурсов.

Такая же тенденция может наблюдаться и на более высоком организационном уровне – потеря руководителя, начальника отдела, директора, в общем смысле, лидера компании. Тут уже бывает тяжело удержать всю структуру – потому как социальная трещина идет в «фундаменте». Зачастую с уходом руководителя теряется курс работы каждой организационной ячейки, «мутным» становится видение и понимание цели компании. Потеря ценного сотрудника связано напрямую с потерей накопленного, наработанного багажа знаний. Бывают случаи, когда уход руководителя ведет к массовому уходу сотрудников, которые были у него в подчинении, что ведет к временным (иногда долгосрочным) застоям процесса работы фирмы. Такой «волновой» или «лавинообразный» уход связан с тем, что сотрудники теряют опору, либо из солидарности и уважения к начальству.

В силу таких обстоятельств, невозможным кажется процесс наработки, отбора схожего, слаженного состава. Тяжело для компании оказывается замена лидера, ведь приход другого человека не всегда бывает успешным шагом в работе, так как стиль его руководства непривычен для окружающих.

У кадровой «текучки» есть и другая сторона: светлая – ее преимущества. При смене человеческих ресурсов, сменяется и кадровый потенциал предприятия. Меняются взгляды, привносятся новые идеи, освежается морально-интеллектуальный фон фирмы, старые устои заменяются новыми. Следовательно, явление текучести не всегда бывает негативным проявлением «расшатанности» менеджмента.

Таким образом, мы выяснили, чем же чреваты уходы с фирмы. Теперь следует разобраться в причинах. Потому как текучесть больше несет неблагоприятный характер. Есть ли возможности у компа-

нии избежать или хотя бы существенно уменьшить негативные последствия? Рассмотрим подробнее.

Движение рабочей силы обусловлено с одной стороны уходом сотрудника, а с другой стороны – неудовлетворенностью предприятия результатами работы служащего. Источником подбора уязвимых, неподходящих для должности сотрудников является некачественно выполненная работа отдела кадров, прямая функциональная обязанность которой – найм сотрудников.

Работники отдела должны подходить к данному процессу более серьезно, проводить собеседование на первом уровне, рассматривать резюме, при необходимости тщательно ознакомлив «новичка» с задачами организации и даже консультировать по общим вопросам. Не стоит процесс подбора кадров превращать в упрощенную схему набора персонала, пытаясь «забыть» вакантные места неподходящими сотрудниками. Недостаточный контроль процесса подбора кадров приведет к непреклонным увольнениям.

Допустим, кадровый состав подобран, причем с учетом вышеизложенных требований к сотрудникам отдела кадров. Теперь встает вопрос адаптации сотрудника на индивидуальном уровне. Устроит ли психологический климат в организации сотрудника или же наоборот, «разбудит» в нем волну неприятных ощущений, раздражений со стороны коллег, начальства. Здесь уже сотрудник сам решит, что же делать: пытаться найти общий язык, адаптироваться, слиться с обществом компании и «не лезть со своим уставом в чужой монастырь» или по-доброму уйти по своей воле. Стрессоустойчивый, находчивый, знающий толк в работе и уверенный в себе сотрудник останется покорять фирму. Именно такие могут стать неформальными лидерами, а следовательно, ценный сотрудник компании обеспечен.

Обратная сторона медали – невозможность раскрыться или неполноценное использование своих навыков сотрудниками. Если сотрудник знает применение своим знаниям в той сфере, в которой он работает, то это очень хорошая база для освоения других, новых, заданных со стороны организации навыков. Ну а если же его навыки окажутся бесполезными для компании, но ценными лично для него, то такой сотрудник будет стремиться доказать, что его как раз таки недооценивают, что он может найти применение своим «неработающим пока что» мозговым инструментам. Здесь может наблюдаться конфликтная ситуация как между личностями, так и между личностью и социальной группой в целом.

Рекомендация руководству в этом случае только одна – рассмотреть толковые идеи сотрудника, оценив его находчивость и потенциал. В случае налаженной работы, дружелюбия в коллективе и успешного адаптационного процесса, нанятый сотрудник будет удовлетворен лишь на 50-70%. Остальная доля удовлетворения приходится на внешние условия работы. Все сотрудники компании большую часть времени проводят за своим рабочим местом:

будь то это письменный стол с компьютером и прочей организационной техникой, будь то это производственный станок.

Рабочее место – среда обитания персонала. Если компания создает все благоприятные условия для работы в такой среде, то уровень удовлетворенности сотрудниками будет высоким, а значит и отдача от них ожидается с высокими показателями. Из этого следует, что чем выше интереса проявляет начальство к рабочей среде сотрудников, тем выше будут показатели деятельности фирмы в целом. Созданные благоприятные условия приносят как физиологический комфорт сотрудникам, так и психологический «уют».

На заметку всем работодателям: комфортные условия труда являются благоприятной рабочей средой, а следовательно, конкурентное преимущество компании.

Следующей причиной ухода может выступать отсутствие мотивации со стороны руководства и будущих перспектив. Сотрудник, который объективно оценивает свои усилия и знает, что он является ценным, незаменимым звеном в цепи, будет ожидать от компании поощрительных стимулов, которые могут быть как в материальной форме (выплата премий, предоставление бонусов, льгот, повышение заработной платы), так и в социальном признании его навыков. В случае признания ценности работника, его репутация станет расти на глазах у коллег, что вызовет у них уважение к нему. Далее ему этого просто будет недостаточно. Профессиональные «аппетиты» и амбиции таких сотрудников потребуют уже от начальства карьерного роста. В случае отказа от вышестоящих уровней менеджмента или не оправдания ожиданий работников, последние решат уйти. Все зависит от личных составляющих качеств человека. На данном этапе может возникнуть следующая причина увольнения – перспективы роста в другой компании.

Страшным делом окажется то, что «завлекающая мишень» для пока что нашего сотрудника может стать конкурентная компания. Она может обещать ему больших признательных и денежных пунктов, лишь бы перенять сотрудника к себе. Что же делать в данной ситуации?

Ответ прост – если сотрудник на самом деле представляет для нашей фирмы большую ценность – то пытаться его удержать, понять мотивы его ухода и попробовать разобраться вместе, найти «золотую середину» между его интересами и интересами руководства.

Таким образом, мы попытались найти причины «текучести» персонала на предприятии, что ведет к одному исходу обстоятельств – к увольнению сотрудника руководством или лично принятое решение каждого сотрудника об уходе.

Однозначно, что каждая компания по-своему будет решать проблемы, связанные с неблагоприятной сменностью сотрудников на разных этапах и уровнях организационной структуры. Но одно

можно посоветовать всем фирмам для того, чтобы избежать ухода служащих с работы – компаниям следует ввести анонимный периодический опрос, в результате которого руководство будет в курсе, насколько крепок его кадровый стержень.

Также стоит рассматривать вариант ведения собеседования при увольнении как на первоначальном уровне (найме сотрудников). Тот же самый отдел кадров сможет выяснить, в чем же кроются причины ухода. Здесь уже все будет проходить на открытом уровне, начистоту, без анонимности. Более честного метода не найти. Отдел кадров в таком случае тесно работает с руководством над процессом построения «полка выносливых солдат-рабочих». Работа сотрудников отдела кадров будет иметь кольцевой характер.

Отдел кадров сопутствует при трудоустройстве и при обратном процессе – при уходе. Даже если не удастся удержать нужного сотрудника, то фирма в любом случае может найти в этом плюс – выяснить причины ухода, связанные именно с внутренней организацией деятельности фирмы и искоренить их. Таким методом, предприятие сможет оставить других сотрудников, в голове которых тоже мелькает мысль об уходе.

Хотелось бы также обратить внимание руководителей на еще один особый фактор поведения сотрудников – внутреннюю мотивацию, которая как ни странно остается незамеченной.

Несвоевременное непонимание со стороны фирмы того, что «текучесть» может быть заразной и понести большие затраты, может стоить ей потери репутации. Нужно бороться с текучестью персонала

разными инструментами и методами. Ведь всем известно, что излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, создавая при этом технологические, психологические и организационные сложности в работе. Одним из эффективных методов борьбы с «текучкой» может стать анализ кадровой статистики предприятия [2].

Таким образом, в данной статье были рассмотрены самые актуальные причины, стимулирующие уход сотрудников и предложены некоторые методы борьбы с «текучестью» персонала в том случае, когда данное явление, имеющее скоростной и неблагоприятный характер, приводит к краху внутренних устоев организации и сбивает налаженный ход деятельности фирмы. Не стоит игнорировать тему текучести кадров на предприятии и откладывать ее на «дальнюю полку». Всем компаниям, стремящимся к успеху, следует ее поднимать и разбираться, потому что тема является крайне актуальной в условиях дефицита профессионалов на самом динамичном рынке – рынке труда.

Литература:

1. <http://novainfo.ru/article/4666>
2. <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=721127>.
3. Самайбекова З.К. Совершенствование правления человеческими ресурсами в некоммерческой организации. // Республиканский научно-теоретический журнал «Известия вузов», №2. - Бишкек, 2011 год. - С. 110.
4. Самайбекова З.К. Формирование корпоративной культуры в организациях. // Республиканский научно-теоретический журнал «Известия вузов», №2. - Бишкек, 2011 год. - С. 130.

Рецензент: к.э.н., профессор Нарынбаев Т.К.