1 Проблема текучості кадрів на торговому підприємстві

Під рухом кадрів підприємства розуміється сукупність всіх випадків

надходження на підприємстві працівників ззовні і всіх випадків вибуття за межі підприємства. Ця проблема привертала увагу економістів у зв'язку з тим безперечним збитком, який текучість наносить народному господарству країни.

При розгляді проблеми руху кадрів на підприємстві слідує починати з аналізу текучості робочої сили. Під текучістю зазвичай розумілося те явище, яке представляється безпосередньою причиною вказаного збитку, а саме стихійний, неорганізований рух робочої сили.

Текучість кадрів — це виражене у відсотках відношення числа звільнених за власним бажанням і із-за порушень трудової дисципліни працівників за певний період часу до середньої їх чисельності за цей же період. На рівень текучості робочої сили на підприємстві роблять вплив безліч чинників: рід діяльності підприємства, вік тих, що працюють, загальний стан кон'юнктури. У торгівлі рівень текучості кадрів традиційно вище, ніж у виробничих галузях; текучість жіночої робочої сили значно вища, ніж чоловічий; текучість робочої сили нижче у фазі пожвавлення і підйому економіки. З текучістю робочої сили пов'язані досить істотні витрати:

• прямі витрати на працівників, що звільняються;

• витрати, пов'язані із спадом виробництва в період заміни кадрів;

• зменшення об'єму виробництва із-за підготовки і навчання кадрів;

• плата за наднормові роботи працівникам, що залишилися;

• витрати на навчання;

• вищий відсоток браку в період навчання.

Таким чином, діяльність підприємства направлена на зниження текучості кадрів, може зробити безпосередній вплив на підвищення ефективності підприємства в цілому. Тому робота з тими, що звільняються і розробка заходів щодо скорочення текучості кадрів є важливими елементами роботи з персоналом. При роботі з тими, що звільняються слід враховувати основні причини звільнення.

Основні і головні причини відходу персоналу наступні:

1. Звільнення за власним бажанням:

* неконкурентоздатні ставки оплати;
* несправедлива структура оплати;
* нестабільні заробітки;
* тривалі або незручні години роботи;
* погані умови праці;
* деспотичне або неприємне керівництво;
* проблеми з проїздом до місця роботи;
* відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання;
* робота, в якій немає особливої потреби;
* неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів;
* неадекватні заходи щодо введення в посаду (відсутність контролю за адаптацією);
* імідж організації, яка змінюється;
* робота з персоналом за принципом «соковижималки» (жорстка структура);
* прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію (звідси нестабільність компанії).

1. Звільнення за ініціативою адміністрації

* невиконання професійних обов язків;
* скорочення персоналу;
* закриття організації.

Ще необхідно враховувати такі чинники, які факультативно сприяють відходу персоналу:

• вік співробітника (найбільш ризикований вік переходу на іншу роботу до 25 років);

• кваліфікація співробітника (працівники нижчої кваліфікації частіше міняють роботу);

• місце проживання співробітника (чим далі співробітник живе від роботи, тим більше ризик його відходу);

• стаж роботи на підприємстві (після трьох років стажу відбувається різке зниження текучості, яка пояснюється чинником віку, так і проблемами адаптації).

Причин звільнення може бути більш, ніж достатньо.

У ринкових умовах господарювання звільнення може відбуватися за власним бажанням і за ініціативою адміністрації. Підставами припинення трудового договору (контракту) можуть бути:

- угода сторін;

- закінчення терміну договору (контракту);

- заклик або надходження працівника на військову службу;

- розірвання трудового договору (контракту) за ініціативою працівника, за ініціативою адміністрації або на вимогу профспілкового органу;

- перевод працівника, з його згоди, на інше підприємство, організацію або перехід на виборну посаду;

- відмова працівника від переводу на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, а також відмова від продовження роботи у зв'язку із зміною умов праці;

- вступ до законної сили вироку суду.

Ті, що звільняються за власним бажанням, найчастіше не задоволені характером або умовами роботи, її оплати, не бачать перспектив зростання і інше. Звільнення за власним бажанням, крім фінансових втрат, мають і таку небезпеку для підприємства, як погіршення його ділової репутації на ринку праці. Високий рівень обороту робочої сили і текучості кадрів може пояснюватися або особливостями виробничо-господарської діяльності і бізнесу, або невдалою кадровою політикою підприємства.

* 1. Циклічність текучості кадрів

Проведені дослідження і досвід консультування говорять, що існує пряма залежність між такими звільненнями і термінами роботи людей в компанії. На жаль, компанії, чиї показники текучості кадрів стабільні і невисокі, як правило, не звертають увагу на цю закономірність. Дзвінком для деяких з них може послужити, наприклад, відчутне збільшення текучості кадрів, що наступило через декілька місяців після серйозного збільшення штату.

Аналізуючи причини відходів, ми часто приходимо до висновку про недосконалість програм адаптації нових співробітників і системи кар'єрного зростання. Хто попереджений, той озброєний – знаючи "графік звільнень" співробітників, можна попередити проблему текучості кадрів, створивши ефективнішу і цілісну кадрову стратегію, направлену на підвищення продуктивності праці. В процесі досліджень російські вчені циклічність текучості кадрів умовно розбили на три стадії, кожна з яких має власні тимчасові рамки і вимиває з компанії різну кількість фахівців.

***Стадія підтвердження****.* Найбільше число звільнень доводиться на початковий етап роботи співробітника в компанії, коли відбувається його первинна асиміляція і підтвердження його компетентності. На стадії підтвердження (перший рік-півтора роботи) текучість кадрів може досягти 30%. Основними причинами відходу на цій стадії служать невідповідність кваліфікації нового співробітника посадовим вимогам, неприйняття ним корпоративної культури, розчарування в компанії і колективі. Позитивний аспект звільнень на цій стадії полягає в тому, що з компанії йде зайва частина співробітників з низьким потенціалом розвитку або по яких-небудь причинах що не вписуються в корпоративне середовище.

***Стадія консолідації***. Якщо попередня стадія благополучно пройдена співробітником, то протягом другого і третього року роботи він закріплює досягнуте і одночасно готує стартовий майданчик для майбутнього: вивчає внутрішні і зовнішні можливості службового зростання і задоволення своїх потреб. Якщо тут його надії не виправдовуються, то він поповнює ряди тих, що звільнилися за власним бажанням. Причини звільнень на цьому етапі криються в можливій недосконалості кадрової стратегії компанії - співробітники пишуть заяви про звільнення, переконавшись, що їх можливості і кваліфікація не будуть затребувані на 100%. Приводом може послужити і незадоволеність системами матеріального і морального стимулювання, відсутність збалансованості між зайнятістю на роботі і сім'єю, а також розчарування в іміджі компанії і можливостях власного зростання. Текучість кадрів на стадії консолідації коливається між 20% і 25%. На цьому етапі йдуть співробітники з високим потенціалом розвитку в даній компанії.

Стадія ***нового імпульсу.*** Цей етап роботи співробітника в компанії з повним правом можна назвати проривом в його кар'єрі. Він наступає на 4-5 рік його роботи. На цьому етапі відбуваються серйозні зміни в кар'єрі співробітника: він отримує нові обов'язки і підвищення на посаді, у нього міняється наставник, він прямує на стажування. У цей же період задовольняються його довгострокові фінансові потреби. Якщо ж прориву не відбувається або він неадекватен результатам роботи співробітника, то у людини виникає відчуття застою кар'єри і загальної незадоволеності роботою. Він вважає, що досяг стелі в своєму розвитку в конкретній компанії і чекати від неї більше нічого. Показник текучості кадрів на цій стадії не перевищує 10 - 15%. Проте підступність цього етапу полягає в тому, що компанію покидають ключові співробітники, в розвиток яких компанія вже вклала чималі сили і засоби.

Можна з упевненістю сказати, що текучість персоналу піддається прогнозуванню і управлінню на різних стадіях розвитку компанії і роботи її персоналу. Орієнтуючись на приведену циклічність, можна обгрунтовано і своєчасно застосовувати різні способи утримання фахівців – від проведення орієнтації для нових співробітників до ротації або перерозподілу посадових обов'язків.

2. Методи регулювання текучості кадрів

Текучість кадрів по-різному може відбитися на роботі підприємства. Залежно від сфери діяльності компанії і посад постійно змінних співробітників цей вплив може бути благотворним, практично непомітним, а може привести до втрати конкурентоспроможності і спаду виробництва.

Найважче текучість може ударити по підприємствах з складними технологічними процесами, зокрема будівельним і промисловим. Текучість призводить до зниження об'ємів виробництва, позначається на якості продукції. Втім, тільки в тому випадку, якщо вона перевищує норму.

Цілком допустимо, якщо на підприємстві з чисельністю співробітників до 300 чоловік ротація кадрів тримається в межах 20% від чисельного складу в рік. Це пояснюється багатьма чинниками. Наприклад, за рік співробітник набирає необхідний досвід, а отримати підвищення на посаді скрутно, оскільки позиція, на яку він претендує, зайнята.

Якщо це крупне підприємство, то кількість тих, що звільняються не повинно перевищувати 10-15%. Млявіша текучість тут пояснюється тим, що на крупних заводах і будівельних холдингах більше уваги приділяють управлінню персоналом. У них зазвичай є кадрові служби, що уважно стежать за процесами, що відбуваються в трудовому колективі. Проте, і вони не застраховані від масового переходу співробітників в конкуруючу компанію. Якщо кількість тих, що звільняються збільшується з кварталу в квартал - це сигнал про те, що пора приймати заходи.

Японська система довічного найму, метод "соковижималки" - отримання максимуму від нового співробітника, поки він повний ентузіазму, і постійна зміна кадрів для підтримки рівня роботи в організації в чистому вигляді зустрічаються досить рідко. З тим, що політика роботи з персоналом повинна бути чітко визначена, керівники сьогодні навряд чи сперечатимуться. Одні утвердились в цій думці, побачивши результати своєї праці, що перевищили найсміливіші очікування. Інших змусили погодитися з цим, власний гіркий досвід і болісні роздуми на руїнах підприємства. Вибір стратегії роботи з персоналом, принципів планування кар'єри і встановлення показників кадрооборота залежать від ситуації на ринку, загальної культури в організації і, що дуже важливе, від специфіки діяльності конкретних підрозділів. Розглянемо декілька випадків, що примушують керівника задуматися і визначити свою позицію, які представлені у вигляді питань, що найчастіше ставляться, консультантам по роботі з персоналом.

Доцільно розділити співробітників на три групи (у кожному функціональному підрозділі компанії):

1. Ядро кращих, найталановитіших і ініціативних співробітників, які проводитимуть стратегічну лінію компанії, формуватимуть приклади, працюватимуть на найвідповідальніших ділянках.

2. Група забезпечення і підтримки.

3. Група виконавців.

Історія показує, що успіх всіх армій миру до XX століття залежав від поєднання важкої, середньої і легкої кінноти. Підготовка важкої кінноти коштувала дорого, і тому вона була нечисленна. Легка кіннота - легкість набору, сьогодні набрав - завтра в бій. Легко і звільнити. Так і серед співробітників необхідно підтримувати певний баланс. Якщо сильні скрізь не встигатимуть, настання фірми на ринку провалиться. Закрити всі щілини повинна "легка кіннота" - краще мати хоч якогось фахівця, чим залишити ділянку неприкритою. А якщо внутрішньофірмове навчання буде для всіх, але поверхневим, конкуренти подавлять компанію "Важкою кіннотою".

Маючи три групи, компанія може швидко відреагувати на зміни зовнішнього середовища чисельністю персоналу і перестановкою кадрів. У важкі для фірми часи або в період організаційної перебудови скорочення "легкоозброєних" бійців здійснюється практично безболісно.

"Середньоозброєних", для яких характерне хороше поєднання ціна - якість, можна перемістити в інший відділ, забезпечивши тим самим стабільність. Про кращих бійців турбота начальства повинна бути максимальною. Якщо змінюваність співробітників першої групи відбувається так само часто, як третьою, це сигнал небезпеки. В більшості випадків починають збільшуватися витрати і прямі фінансові втрати.

Чи існує оптимальне співвідношення менеджерів, що набирають ззовні, і керівників, вирощених компанією?

Краще рішення в даному випадку - конкурс, в якому беруть участь кандидати на просування по службі і зовнішні претенденти. Ефективно в рамках такого конкурсу застосовувати метод ассесмент-центра. Для запозичення передового досвіду, методів і ідей можна опитувати новачків по всіх темах, що цікавлять, запропонувати їм порівняти позитивні і негативні сторони нинішнього і передуючого місць роботи. При плануванні кар'єри співробітників слід пам'ятати, що вислуга років і висока кваліфікація фахівця є умовами необхідними, але недостатніми для призначення на керівну посаду. Співробітник може піднятися вище за свій рівень компетентності. Якщо фахівці на своєму робочому місці отримують визнання і належну винагороду, немає причин побоюватися погіршення клімату в колективі через те, що великий відсоток менеджерів середньої і вищої ланки приходить з боку.

Загальновідомі негативні сторони тривалої високої текучості - упущений прибуток із-за повільного входження в курс справи новачків, низький рівень організаційної культури, відсутність лояльності співробітників, як правило, невисока кваліфікація і слабка мотивація. І як результат - падіння ефективності роботи. Менеджери при ухваленні рішень віддають перевагу короткостроковій вигоді, часто вирішуючи свої проблеми за рахунок фірми.

При аналізі змінюваності кадрів важливо оцінити, які співробітники йдуть, а які залишаються в організації, чи співпадає тенденція зміни якості персоналу із стратегічними установками, визначеними керівництвом. Без цієї оцінки неможливо зрозуміти, чи є існуючий рівень змінюваності позитивним або негативним явищем. Якщо йдуть саме ті кадри, від яких необхідно позбавитися, значить, організація знаходиться на вірному шляху. Якщо ж вона втрачає кращих бійців, то питання текучості необхідно винести на порядок денний. Не обнадіює і ситуація, коли змінюваність і ротація (велика або маленька) не сприяють поліпшенню якості роботи.

Важливою характеристикою привабливості фірми служить рівень конкурсу на отримання в ній роботи. Як учив Конфуцій, "хороше правління - коли задоволені ті, хто поряд, і приходять ті, хто далеко". Але корисно також стежити за кар'єрою співробітників, що пішли, і цікавитися у фахівців їх котируванням на ринку праці. Наприклад, якщо співробітник нарозхват, можливо, організація стала трампліном, кузнею кадрів для інших підприємств. Значить, є упущення в плануванні кар'єри і необхідно зробити професійну підготовку кадрів швидшою і менш дорожчою. Насторожити повинен і низький попит на своїх працівників. Це може бути симптомом відставання фірми або негативних процесів, що відбуваються в галузі.

Існують агентства, що спеціалізуються на підборі співробітників для тимчасової роботи або виконання певного об'єму робіт. Не варто боятися низької кваліфікації - вона якраз дуже висока. Як правило, на об'єм наймають людей, що відрізняються нестандартним мисленням і високим ступенем орієнтації на завдання. Плюси для фірми: дуже свіжа кров і відсутність проблем, пов'язаних з характерними особливостями лідера. Коли визначено, що робити, і у загальних рисах намічений план, лідерові буває нецікавий угрузати в технічних деталях, він прагне далі, генерує нові ідеї. Такий склад натури менеджера середньої ланки може привести до конфлікту з начальством. У разі часткової зайнятості роботу чудово доведуть до кінця постійні співробітники, що, до речі, може дешевше обійтися.

Забезпечення безперебійності роботи, уникнення проблем, пов'язаних з несподіваним відходом співробітників можна розраховувати, а можна і в буквальному розумінні слова розрахувати, скільки чоловік пропрацює. Причому з певною часткою ймовірності. Ще в процесі переговорів і співбесід вивчають дати прийому і звільнення в трудовій книжці кандидата. Корисно обробити їх на комп'ютері і отримати результат в графічному вигляді. Відразу стає очевидним ступінь лояльності кандидата до попередніх працедавців і тенденції зміни відношення. Кадровик може попросити прокоментувати графіки і постежити за щирістю і логічністю відповідей, а також настроєм претендента, його конструктивністю, інтелектуальними здібностями і манерою спілкування.

У кожної компанії по підбору персоналу обов'язково існує своя база компаній-клієнтів, які постійно замовляють їй одні і ті ж позиції, не дивлячись на достатньо високі ціни по підбору персоналу. Причому найбільш поширений тип замовлення полягає в тому, що потрібно знайти найпрацелюбнішого працівника, який погодиться працювати за найнижчу заробітну плату. Таким чином, у текучості є і позитивні якості. Наприклад, на місце, що звільнилося, може прийти людина співробітника, що набагато професійніше ніж тот, що звільнився. У будь-якому випадку у нього буде свій унікальний досвід і нові ідеї. Можливо, завдяки ним компанія відкриє новий прибутковий напрям діяльності. Є категорія співробітників, яких час від часу міняти необхідно. Наприклад, менеджерів по закупівлях.

По-перше, довга робота на одному місці чревата виникненням «відкотів». Гроші при цьому втрачає підприємство. По-друге, навіть будучи кристально чесним, налагодивши контакти, постачальник далеко не завжди почне шукати нові місця, де необхідне для здійснення виробничої діяльності підприємства можна придбати дешевше. Таким чином, добре налагоджені зв'язки приведуть до переплат. Новий постачальник шукатиме інших постачальників. Тих, хто продає товар дешевше і доставляє його швидше.

Взагалі, зміна будь-якого керівника середньої ланки чревата збоєм роботи відділу. На компанії також негативно відіб'ється звільнення співробітників, що відповідають за якість робіт, що проводять розрахунки, креслення, планування. Міняти їх варто тільки, якщо на прикметі є людина, чий професійний рівень вищий. Якщо ж таких немає, краще підвищити зарплату таким, що є, зайнятися об'єднанням колективу і подумати про безпроцентні кредити для особливо цінних співробітників.

2.1 Вплив методів відбору персоналу на текучість

Щорічна ротація персоналу українських компаній досягає 30-40%, багато працівників йдуть, пропрацювавши не більше трьох років, що обходиться для працедавців досить дорого, оскільки збільшує витрати на управління персоналом і його навчання, стає важко контролювати якість продукції, не вдається сформувати корпоративну культуру, в результаті компанії терплять невдачі в конкурентній боротьбі. Більш того, багато організацій посилаються на «кадровий голод», коли їм все важче стає знайти менеджерів середньої і вищої ланки, а творчий потенціал існуючих працівників залишає бажати кращого. При цьому переважну більшість організацій бачать причину, а значить, і вирішення проблеми лише в площині матеріального стимулювання, хоча дуже часто вона зароджується ще на стадії прийому на роботу і пов'язана з вживаними методами.

Відбір персоналу найчастіше пов'язаний з проходженням співбесіди, на якій робиться спроба оцінити знання, професійні навики і релевантність попереднього досвіду кандидата. Проте на практиці цього виявляється недостатньо, навіть успішні менеджери признаються, що за наслідками співбесіди в переважній більшості випадків ухвалюють рішення інтуїтивно. Крім того, слід підкреслити особливе значення, що додається на співбесіді оцінці досвіду кандидата. Багато менеджерів упевнені, що в їх індустрії (або навіть в їх конкретній компанії) використовуються особливі, унікальні методи. Це справедливо, але лише частково. Безумовно, специфіка галузі, в якій працює компанія, пред'являє певні вимоги до знань фахівця. Чи відповідає людина цим вимогам, легко зрозуміти з його резюме, в якому опис попереднього досвіду займає центральну частину. Проте це не гарантує професіоналізм, набагато важливіше визначити, чи є у кандидата якості, завдяки яким він зможе досягти успіху. Наприклад, у випадку з торговими агентами вся справа в здатності продавати, а не в продукті, що продається.

Тому широке розповсюдження при відборі персоналу отримало тестування. Як правило, за допомогою тестів намагаються оцінити професійні знання, рівень інтелекту, особові характеристики.

У колишньому СРСР тестування довгий час знаходилося фактично під забороною після появи в 1936 році ухвали ЦК ВКП(б) «Про періодичні збочення в системі Наркомпроса», що забороняє застосування тестових методів у сфері освіти, професійного відбору і профорієнтації. Довготривала заборона офіційно була знята тільки на початку 1990-х років, коли всі випускні і вступні іспити були замінені, по суті, підсумковим тестуванням. В результаті російські психологи і працедавці використовують в основному західні тести, в кращому разі пристосовані до наших реалій. Розглянемо їх детальніше.

Тести, пов'язані з оцінкою знань фахівця, достатньо різноманітні і залежать від конкретної професії. Крім того, існують загальні тести по професійній орієнтації, що визначають наявність здібностей і якостей особи, необхідних для здійснення того або іншого виду діяльності. До цих тестів можна віднести, наприклад, методику професійно-орієнтаційного тестування Л.Йовайши, яка дозволяє визначити схильність людини до того або іншого виду діяльності.

Найвідомішим з інтелектуальних тестів є тест на визначення рівня IQ. До інтелектуальних тестів ще можна віднести прогресивні матриці Равена, а також тест Амтхауера.

Особові тести використовуються для виявлення рис вдачі, соціальних навиків, ціннісної орієнтації. Тести можуть виявляти рівень вираженості кожної характеристики (наприклад, тест Кеттелла) або по сукупності даних відносити людину до того або іншого типу (тест Майерс-брігс). Одним з часто використовуваних психологічних тестів є колірний тест Люшера, який відображає схильність людини до певної діяльності, а також його настрій і найбільш стійкі особові особливості. Опитувальник Айзенка призначений для визначення емоційно-психологічної стійкості і рівня экстра- і інтровертності. Тест Сонді призначений для вивчення ціннісних орієнтацій. Тест MMPI (Мультіфакторний особовий опитувальник Міннесоти) містить 550 тверджень, що стосуються практично всіх сфер життєдіяльності людини, і тестований повинен відповісти, згоден він з ними чи ні. З часом були створені скорочені і адаптовані форми тесту MMPI. Ще одним психологічним тестом є шкала LOC, розроблена Роттером, метою якої є оцінка контролю людини над власними вчинками. Тести міжособових відносин визначають стиль спілкування з людьми, рівень конфліктності, навики спілкування в різних ситуаціях, здатність працювати в команді. До психологічних тестів відносяться також тести функціонального стану: стомлення, настрої (наприклад, відомий колірний тест Люшера разом з вищесказаним може визначати стан людини в даний момент).

Використання комп'ютера для тестування дозволяє спростити процес проведення, підрахунку і інтерпретації результатів. Перевага застосування комп'ютерних тестуючих систем незаперечно, оскільки їх використання практично виключає можливість помилки в тестуванні, крім того, робить можливим ведення баз даних результатів тестів з можливістю подальшого проведення їх багатофакторного аналізу.

Проводячи тестування при підборі персоналу важливо враховувати, що використовувані тести повинні бути прив'язані до вакансії, на яку претендує претендент, тобто перед проведенням тестування необхідно визначити систему критеріїв для кандидатів на посаду, після чого відповідно до вимог до знань і психологічних якостей співробітника підбирається тест.

Переваги застосування тестів очевидні, оскільки дозволяють проводити швидку і об'єктивну кількісну оцінку персоналу. Проте існує ряд доводів, ставлячу під сумнів надійність і ефективність використання тестування в управлінні організацією. По окремих оцінках, результати тестування персоналу можуть відповідати об'єктивним приблизно на 70%.

Для переважної більшості тестування зв'язане із стресом, тому дає поганіший результат, ніж є насправді. Так оцінка академічних знань учнів двома способами: за допомогою тестів, що містять більше 30 простих питань з варіантами відповідей і передбачають обмеження за часом тестування, і складніших завдань загальною кількістю не більше 10 з відкритими варіантами відповідей і без обмеження за часом в першому випадку показало гірший результат.

Крім того, тести, особливо психологічні, характеризують людину в певний час і у визначеному місці. Якщо у тестованого погане самопочуття, не створена обстановка для тестування, немає можливості зосередитися, все це може значно погіршити результат.

Практично відсутні тести, що дозволяють отримати вичерпний опис в звіті без застосування інтерпретації психолога. Навіть після автоматизації більшість тестів як результат видають графіки, таблиці, твердження, які, по суті, є «напівфабрикатами» для подальшої роботи фахівців. При цьому інтерпретація результатів часто носить суб'єктивний характер.

Більшість тестів націлена на виявлення окремих якостей – вони розчленовують людську особу на компоненти, тобто картина в цілому втрачається. За окремими рисами не видно єдиного у своєму роді поєднання якостей, оптимального для конкретної посади, завдяки якому людина добивається успіху.

Ще одна з причин неефективності тестів полягає в тому, що їх укладачі ставлять знак рівності між інтересами людини і його здібностями. Іншими словами, ми беремо кандидата за професійні навики і досвід, а в чотирьох випадках з п'яти звільняємо за відношення до роботи.

Крім того, тести визначають відповідність людини «нормі», а не його творчий потенціал. Опитувальники, виявляючи у претендентів якісь стандартні якості, заохочують зрівнювання співробітників. Супротивники тестів вважають, що застосовувати стандартизовані методи оцінки людської особи неправильно в принципі. Така критика вельми обоснованна. Людей цілеспрямованих, таких, що володіють нестандартним мисленням, внутрішньою свободою, сильним творчим початком, багатою уявою, тести часто відсівають, оскільки оцінюють ці якості як мінус.

Все вищесказане ставить під сумнів ефективність застосування співбесід і тестування при прийомі на роботу. Як наслідок використання даних методик ми спостерігаємо достатньо високу впродовж тривалого періоду текучість кадрів, пов'язану з незадоволеністю співробітників існуючим місцем роботи і низькою самореалізацією, а також зниження загального творчого потенціалу, коли в переважній більшості організацій менеджери відзначають відсутність ініціативи у своїх співробітників, які справляються зі своїми обов'язками на середньому рівні. Все це робить проблему відбору кадрів досить актуальною. Можливим вирішенням даної проблеми є застосування ситуаційного моделювання, коли формулюються декілька практичних ситуацій, поширених для даної посади і завдань, що містять ряд, і складнощів, які необхідно вирішити, продемонструвавши ключові якості, теоретичні знання, управлінські і комунікативні навики, творче мислення. Практичне застосування даного методу показало його високу ефективність при відборі персоналу. Він дозволяє достатньо швидко виділити кандидатів з великим творчим потенціалом і завдатками професіонала в своїй області. Крім того, даний метод легко поєднуємо як з попереднім тестуванням, що дозволяє відсіяти очевидно безнадійних претендентів, так і подальшою співбесідою, що дозволяє керівництву особисто познайомитися і поспілкуватися з кандидатами.

Слід відмітити, що цей підхід застосовний не тільки до співробітників, що знов приймаються, але і до наявних працівників. Дуже часто компанії сприймають розподіл трудових ресурсів, що склався, як даність і не можуть уявити собі співробітників на якихось інших ролях, особливо якщо ті стерпно справляються з обов'язками. Регулярна оцінка персоналу, або кадровий аудит, допоможе організації ефективніше використовувати людей з урахуванням їх прихованого потенціалу.

Таким чином, перегляд підходу компанії до процесу прийому на роботу дозволяє їй вирішити ряд ключових завдань, що довгий час залишалися без належної уваги. Успіх компанії на ринку багато в чому залежить від її співробітників. Компанії повинні навчитися правильно їх відбирати. На жаль, поки їм не вдається це робити з кількох причин: із-за помилкового ототожнення інтересів із здібностями; недосконалість тестів з їх упором на конформізм і ігноруванням творчого потенціалу людини; прагнення вичленувати окремі характеристики особи і невміння бачити людину як єдине ціле; першорядної уваги до досвіду роботи. Це призводить до зниження творчого потенціалу організації і низького рівня професіоналізму її працівників, а також високої текучості кадрів із-за незадоволеності працівників і відсутності самореалізації. Вирішити дану проблему покликане застосування при відборі персоналу ситуаційного моделювання, яке дозволяє виявити яскравих, талановитих кандидатів із завдатками майбутнього професіонала і великим творчим потенціалом.

2.2 Вплив іміджу співробітника на текучість кадрів

Згідно новітнім дослідженням, текучість кадрів безпосередньо залежить від іміджу співробітника в компанії.  Сучасна компанія – динамічна система, і її корпоративну культуру неможливо «відлити» раз і назавжди. З погляду професійних HRов, необхідно раз на місяць проводити прозору оцінку іміджу співробітників колективу по актуальних для розвитку компанії критеріях для того, щоб фіксувати в компанії негативні особливості традиційного відношення до «справи». Виявляється, це так само важливо як проводити щорічні атестації або простою оцінку внеску кожного співробітника в загальну справу.

Традиційна форма оцінки роботи співробітника по результату вимагає періодичного аналізу прибутку всієї компанії, відрахування певного відсотка на функціональні блоки, (відділи, цехи, торгові крапки) по актуальних для роботи компанії критеріях; у функціональних блоках необхідно провести оцінку роботи управлінь, відділів і кожного співробітника зокрема. Така форма оцінки роботи співробітників компанії прийнятна в розрахунку фіксованої заробітної плати персоналу, але не є мотивуючим інструментом поточної діяльності людини, тому що зарплата не залежить від роботи.

Іншою традиційною формою оцінки співробітника є оцінка колективу. У радянські часи практикувалися догани і незліченні збори по обговоренню порушень трудової дисципліни, де колектив втручався в особисте життя недбайливого співробітника. Перехід на особисту оцінку, що не відноситься до справи, приводив до того, що співробітники починали «жити на роботі», а не працювати.

На жаль, в більшості сучасних компаній зберігається традиційний підхід в роботі з персоналом, при якому прийом на роботу і звільнення з неї є основним принципом ротації кадрів.

Основна проблема такого підходу полягає в тому, що «розумні» співробітники, приходивши в компанію, реалізують свої професійні можливості. Вони бачать перспективи своєї професійної діяльності широко, не обмежуючись рамками компанії, відстежують нові напрями і йдуть туди, де вони потрібні. Добре, якщо це кар'єрне зростання усередині компанії, але звичайно це відхід на іншу посаду в іншу компанію. Часто відхід з компанії таких співробітників пов'язаний з їх незгодою з керівництвом з приводу організації їх діяльності.

Достатньо часто, в успішних фірмах, що піклуються про свій персонал, можна спостерігати подібну картину: пропрацювавши півтора-два роки, співробітники звільняються. Як показує Принцип Пітера в подібних ситуаціях має місце так звана «кар'єрна пробка». Поки працівник навчається і входить в курс справи, все чудово. Через 8-12 місяців він починає показувати добрі результати, ще через полгода йому стає нудно повторювати одноманітні дії, що не приносять ні нових доходів, ні професійного зростання. Як правило, в таких компаніях існує певна «кар'єрна стеля», вище за яке більшості співробітників не піднятися. Ігноруючи процес управління кар'єрою, що дозволяє вирішувати такі проблеми, підприємство постійно втрачає кваліфікованих і потенційно лояльних працівників. При цьому можливості горизонтальної ротації або відкритого конкурсу на позиції, що управляють, не використовуються.

Після того, як звільнилися провідні фахівці, їх обов'язки повинні виконувати співробітники, що залишилися, і лише тоді у них з'являється можливість оцінити «розумних» співробітників по гідності.

Безумовно, основна частина колективу, що залишився, робить виводи з попередніх звільнень і прагне відповідати високому професійному рівню і неформальним вимогам керівництва. В той же час, в компанії з'являються співробітники, чий професійний рівень відповідає середнім професійним вимогам, але в конфліктних ситуаціях з питання звільнення незадоволених організацією роботи фахівців вони займають активну позицію в підтримці керівництва. Їх індивідуальний внесок в прибуток компанії може прагнути до нуля, але відсутність формальних юридичних підстав для звільнень і неформальна підтримка керівництва зберігає за ними місце в компанії (принцип Пітера), оскільки за «дурість» і «підлоту» не звільняють. Більш того, багато з них потім отримують керуючі посади.

В результаті, професійний рівень контингенту поступово знижується, змінюються критерії оцінки нових співробітників при першій зустрічі, професійні критерії відходять на другий план. Замість цього вони починають оцінювати особисті якості співробітників, що не відносяться до «справи». Наприклад, роблять акцент на зовнішній вигляд і «здатність себе подати». У західних компаніях саме це розуміють під «іміджем», на відміну від нашого розуміння іміджу, як «узагальненого представлення колективу про місце суб'єкта в суспільних відносинах».

Такий колектив, що не приносить прибутку, зазвичай повністю розформовують, пропонуючи ряду фахівців перейти в інші підрозділи компанії, а всіх останніх звільняють по скороченню штату. Використання такого підходу є стратегічною основою в роботі з персоналом в більшості західних компаній, де співробітники приймаються на роботу за контрактом на короткі терміни. Яскравий приклад такого підходу ми бачимо в «Макдоналдсі», де періодичне звільнення рядового персоналу дозволяє компанії використовувати свіжий робочий потенціал в своїх інтересах.

Відповідність або невідповідність іміджу співробітника можна оцінити відносно трьох соціально-психологічних фаз розвитку особи; адаптації, індивідуалізації і інтеграції, де професійна діяльність ставати необхідною умовою розвитку особи.

Перша фаза – адаптація, де людина вступаючи в новий колектив, або приймає цінності колективу компанії і займає певне статусне положення в групі, або залишається ізгоєм. Ця фаза може бути охарактеризована социометрическим рівнем відповідності іміджу співробітника ідеальному образу співробітника компанії.

Друга фаза розвитку особи – індивідуалізація, відповідає відособленню іміджу в групі, як стійкого образу «Мене». Це відособлення дозволяє особі, що розвивається, співвідносити образ «Я» з образом себе як колективним чином «Мене» в очах соціальної групи. Кожна соціальна група розгортає свої відносини в просторі характерних для не цінностей, тобто «що для бухгалтера добре, для менеджера-смерть». Ця фаза розвитку фахівця може бути охарактеризована рівнем установки співробітника на професійне орієнтування в компетенціях.

Розглядаючи третю фазу розвитку особи – інтеграцію, дослідники приділяють особливе значення розвитку особи відповідно до логіки розвитку колективу. Здатність співробітника використовувати свій імідж і імідж інших співробітників в організації діяльності визначає успіх співробітника у виконанні професійної діяльності. Успішність цієї діяльності залежить від адекватності його самооцінки по професійних компетенціях – рівня індивідуальної відповідності.

Зі всього можна зробити висновок про те, що формування іміджу – необхідна умова входження в колектив і умову професійного зростання співробітника. При цьому співробітник тільки тоді зможе проявити себе з професійного боку, коли освоїть всі загальноприйняті корпоративні цінності, норми і правила. З іншого боку, у кожної людини в процесі його розвитку формуються базові цінності, відповідні тому традиційному суспільству, де він виховувався. Традиційні цінності лежать в основі його особистої мотивації на досягнення як в професійній сфері, так і в особистому житті. Корпоративні і традиційні цінності, часто противостоять один одному. Співвідношення цих цінностей в колективі через індивідуальну оцінку іміджу кожного співробітника з ідеальним чином дозволяє формувати корпоративну культуру компанії відповідно до нових ефективних технологій.

Дані були отримані  на основі методу матричного аналізу І.В.Шабельникова, де оцінка іміджу проводиться шляхом ранжирування всіх представників аналізованої групи в просторі заданої матриці. Такий метод дозволяє шляхом накладення матриць, заповнених кожним випробовуваним, отримувати узагальнені незалежні результати по кожному окремому осередку (певною компетенцією і прізвищем співробітника). При накладенні матриць вміст осередків можна складати або віднімати, це дозволяє узагальнювати і порівнювати уявлення випробовуваних по різних психологічних параметрах.

У процедурі матричної оцінки використовується принцип кругової оцінки випробовуваного групою по заданих компетенціях. Принцип кругової оцінки полягає в оцінці кожним представником групи всіх членів групи, і себе зокрема. Що кожен оцінює, в той же час, є і оцінюваним: розкриваючи в оцінці своє уявлення про всіх представників групи, він і сам отримує багатогранну оцінку себе з боку найближчого оточення.

У структурі матричного аналізу, як основна одиниця вимірювання, використовується ранг співробітника по компетенції, вірніше, його кількісне значення. Використання однотипних матриць, дозволяє співвідносити між собою індивідуальні уявлення випробовуваних з актуальними для розвитку компанії компетенціями.

Використаний в роботі метод може бути основою вирішення виробничо-психологічних конфліктів, де вступають в суперечність стратегія компанії і позиція окремих співробітників. Отримані результати розкривають необхідність періодичного співвідношення індивідуального іміджу співробітника по актуальних компетенціях з ідеальним іміджем, з виділенням лідерів по цих компетенціях в структурі колективу. Цей підхід дає основу для здорової конкуренції в колективі, дозволяє співробітникам розкрити повною мірою їх професійні творчі здібності і послужити основою нематеріальної мотивації співробітників компанії.

1. Методи зниження рівня текучості кадрів

Оскільки в переважній більшості підприємств проблемою є саме високий рівень текучості, а не повна відсутність останньої, на практиці управління рівнем текучості персоналу виражається в проведенні заходів, направлених на його зниження.

Боротися з самою текучістю безглуздо. Для того, щоб її понизити, необхідно усунути причини, що приводять до її зростання або сприяючі збереженню на високому рівні. Тому наступним завданням повинна стати розробка комплексу управлінських рішень, направлених на нормалізацію рівня текучості, тобто приведення до рівня нижче за критичне значення.

Для того, щоб полегшити розробку таких заходів, необхідне, у свою чергу, проведення факторного аналізу показників рівня текучості в різних підрозділах, посадових і вікових категоріях. Проведенню докладного аналізу важко значним числом чинників, що роблять вплив на рівень текучості. Статистика використовує в таких випадках метод головних компонент, який дозволяє виявляти і вивчати чинники, що вносять найбільш відчутний внесок до загального результату.

Очевидно, що для управління рівнем текучості необхідний цілий ряд перетворень. Перший етап передбачає проведення заходів в масштабі всього підприємства. Будь-які перетворення необхідно починати з аналізу і оптимізації організаційної структури. Це необхідно для того, щоб подальші заходи були максимально ефективними.

Потім необхідно проаналізувати існуючу систему оплати праці і стимулювання, соціального забезпечення співробітників. Причому останнє має особливе значення. Якщо заробітна плата за своєю суттю скрізь однакова (виражена в грошовій формі), то системи соціального забезпечення, так званий "соціальний пакет", значно відрізняються за своїм змістом і надають організації унікальну можливість виділитися на тлі конкурентів. Причому на відміну від заробітної плати найвдаліший варіант "соціального пакету" не завжди і не обов'язково є самим витратним.

Нарешті, необхідно провести аналіз існуючої корпоративної культури. Не дивлячись на те, що це один з найважливіших елементів управління будь-яким підприємством, практика показує, що в багатьох українських підприємствах чітко формалізованої корпоративної культури немає як такої, або вона існує тільки на папері. В рамках заходів щодо управління текучістю в корпоративну культуру підприємства слід внести необхідні зміни, а також розробити заходи щодо популяризації останньою серед співробітників підприємства.

На другому етапі виявляються підрозділи і колективи, на текучість в яких не надали належної дії заходи, проведені на першому етапі. Кожен такий колектив повинен бути вивчений; повинні бути проаналізовані психологічний клімат в цьому колективі, взаємини між співробітниками, розподіл посадових обов'язків.

Важливо відзначити, що досягнення позитивних результатів в ході проведення комплексу таких заходів зовсім не є підставою для того, щоб забути про текучість і зосередитися на інших проблемах. Спостереження за рівнем текучості слід проводити на постійній основі, періодично повертаючись до тих або інших елементів заходів щодо управління текучістю персоналу.

В умовах загострення конкуренції і зниження прибутковості багато організацій шукають резерви підвищення власної рентабельності. Один з таких резервів поміщений в управлінні рівнем текучості персоналу, від якого неабиякою мірою залежить ефективність діяльності підприємства.

З причинами текучості персоналу необхідно працювати, їх можна усунути або понизити їх вплив:

1. Неконкурентоздатні ставки оплати.

В даному випадку можна удатися до двох варіантів вирішення проблеми:

а) Необхідно провести або замовити дослідження заробітних плат, порівняти отримані дані даними підприємства, а також переглянути ставки там, де вони нижчі, і там, де вони вищі, оскільки переплата також як і не доплата чревата економічними втратами.

б) Провести або замовити аналогічні дослідження по інших виплатах (лікарняним, відпусткам, пільгам і тому подібне).

1. Несправедлива структура оплати праці.

а) Переглянути структуру заробітної плати, переважно за допомогою оцінки складності роботи, для виявлення неадекватних ставок. Проаналізувати диференційовані тарифи, переглянути їх, якщо виявляться «перекоси ставок».

б) Якщо відбуваються значні коливання в оплаті в результаті системи премій або системи участі в прибутках, необхідно перевірити ці системи і переглянути їх.

1. Нестабільні заробітки.

а) Провести аналіз причин нестабільності заробітків. Їх може бути множина, починаючи від неефективної стратегії бізнесу, до недостатньої кваліфікації вашого персоналу.

1. Погані умови праці.

а) Порівняти умови праці (години роботи, гнучкість змін, устаткування, ергономіку робочих місць, стан систем опалювання, кондиціонування, освітлення) компанії з умовами праці конкурентів ринку або компаній. Розробити заходи по поліпшенню умов праці: гнучкіший графік роботи, нові меблі або перестановка меблів, додавання кулеров або освітлення можуть зробити чудеса.

б) Провести або замовити дослідження задоволеності своєю роботою і умовами роботи співробітників.

Кожен керівник, особливо керівник середньої ланки повинен бути ретельно підібраний на цю посаду, повинні бути оцінені його потенціали і можливості. Вони повинні постійно удосконалюватися в управлінні шляхом навчання і підвищення кваліфікації. Причому, ефективніше, якщо таке навчання відбувається не внутрішніми тренерами, а зовнішніми фахівцями.

в) Перевірити, чи діє на підприємстві чітка кадрова політика і яка вона. Можливо, її необхідно переглянути або удосконалити. Зайнятися розробкою системи корпоративного навчання.

1. Робота, в якій немає особливої потреби.

а) Можливо, співробітники не відчувають потрібності і необхідності своєї роботи в масі всього підприємства. Необхідно спробувати зробити їх роботу привабливішою, шляхом підвищення відповідальності, розширення сфери діяльності або скорочення непотрібної, монотонної роботи на даній посаді.

б) Провести або замовити дослідження мотивації співробітників і ви точно знатимете, чого вони хочуть від вашого підприємства, і якими методами треба підвищувати їх ефективність праці.

1. Неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів.

а) Для ефективної системи відбору і оцінки необхідно мати: посадові інструкції, положення про структурні одиниці, чіткі критерії відбору і оцінки кандидатів, валидные і надійні методи оцінки кандидатів, кваліфікованих фахівців з відбору і оцінки. Перевірити наявність цих параметрів, якщо що-небудь відсутнє, терміново приймати адекватні заходи, починаючи від найму фахівця з персоналу, закінчуючи розробкою і затвердженням документів.

1. Неадекватні заходи по введенню в посаду.

а) За кадровою статистикою найбільший відсоток відходу відбувається в перші три місяці роботи співробітника, оскільки ніхто не вводить його в посаду, не адаптує до нової роботи, до нової культури компанії. Саме у перші три місяці у співробітника або з'являється лояльність до компанії, або вона вже не з'являється ніколи. Проаналізуйте, яким чином на вашому підприємстві працює програма адаптації, хто цим займається. Особливо загострите увагу на адаптації менеджерів середньої ланки і рідкісних фахівців високої кваліфікації.

1. Робота з персоналом за принципом «соковижималки» (отримання максимуму від співробітника, поки він повний ентузіазму, «вичавлений» співробітник стає непотрібним компанії).

а) «Вичавлений» персонал йде з компанії і із швидкістю думки» поширює негативну інформацію про компанію, «відлякуючи» подальших кандидатів. Тому: переглянете кадрову політику в цій області, пом'якшите своє відношення до співробітників (якщо зможете).

б) Такі компанії формують витривалих співробітників для своїх конкурентів, ваша компанія стає трампліном для подальшої кар'єри персоналу, що покинув вас. Подумайте, чи треба формувати штат конкурентам.

1. Імідж компанії.

а) Проглянете всі перераховані вище пункти і звернете особливу увагу на тих з них, які негативно впливають на репутацію організації як працедавця (подумайте, в яку організацію Ви б самі не пішли працювати).

б) Вам слід також розглянути і сильні сторони вашої організації, такі як цікава робота, можливості навчання і підвищення кваліфікації, перспективи просування по службі, страхування, пільги і допомога для працівників. Ці факти необхідно порівняти з тими, які пропонують конкуренти, і скласти список найбільш вигідних пунктів. Якоюсь мірою кандидати пропонують себе самі, але вони також і купують те, що організація може їм запропонувати. Якщо ринок праці є ринком покупців, організація, яка пропонує себе кандидатам, повинна вивчити їх вимоги в співвідношенні з тим, що вона може запропонувати. Їх вимоги можна виразити в шести пунктах: заробітна плата, перспективи, навчання, зацікавленість, умови праці, надійність організації.

1. Прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію.

а) Знайдіть причини таких подій у вашій компанії, наскільки це було виправдано? Пам'ятаєте, що з такою динамікою в п'ятий черговий раз набору персоналу після п'ятого скорочення ви навряд чи наберете кваліфікований штат фахівців.

3.1 Методи визначення норми текучості

Оскільки норма текучості залежить від безлічі чинників (специфіки бізнесу, територіального розташування фірми і інш.), кожній компанії необхідно підраховувати свій ідеальний рівень зміни персоналу. Але раніше варто розділити відхід співробітників на активний – коли люди покидають компанію за власним бажанням, і пасивний – пов'язаний з бажаннями працедавців. У ідеалі текучість повинна бути тільки пасивною. Проте багато компаній вважають такий вигляд простим звільненням, а під текучкою мають на увазі лише відхід співробітників за власним бажанням.

Методів розрахунку норми текучості небагато. Найчастіше її визначають приблизно. Представники компанії радяться з рекрутерами і дізнаються загальноприйняті норми для галузі. Специфіка бізнесу при цьому не враховується.

Більш "просунутий" метод – бенчмаркинг. Можна подивитися, скільки співробітників за конкретний період йшло з компаній, що працюють в даному бізнесі, і вивести середній показник. Метод бенчмаркинга реально використовувати лише там, де фірми надають такі дані іншим гравцям ринку. Найчастіше це можливо усередині галузевих пулів або асоціацій.

Можна використовувати для підрахунку текучості так звану криву нормального розподілу. У ефективно працюючих компаніях після планової оцінки всього персоналу картина кваліфікації співробітників виглядає таким чином. 40% від всього персоналу складають "міцні середняки", 20% – ті, хто проявив себе "вище середнього", ще 20% – "нижче середнього", 10% – "аутсайдери", ніяк або що дуже слабо заявили про себе, ще 10% – "зірки". 10% аутсайдерів мають великі шанси на "виліт". 10% "зірок" – це потенційно небезпечна група. Якщо таким співробітникам не надати можливість подальшого зростання і розвитку в організації, вони можуть звільнитися самі.  
 Щоб точніше визначити норми текучості, треба враховувати всі особливості бізнесу, включаючи кількість людей, які можуть не пройти атестацію, природний відхід персоналу (наприклад, на пенсію або в декрет), а також чинник сезонності (число звільнень може залежати від пори року).