

CĂI DE SOLUȚIONARE A PROBLEMEI FLUCTUAȚIEI PERSONALULUI

Inga LUNCARI

CZU: 331.108.24

kristeainga@gmail.com

Staff turnover is one of the most important indicators that characterize the effectiveness of the organization. The staff turnover rate indicates not only the level of change in the composition of the organization's employees, but it is also an indicator of the problems in the management of the organizational system. The level of staff turnover, which exceeds the accepted norm, will cause significant economic and social losses to the organization.

Fluctuația personalului este unul dintre cei mai importanți indicatori care caracterizează eficacitatea organizației. Rata fluctuației de personal indică nu doar nivelul de schimbare în componența angajaților organizației, dar este și un indicator al problemelor în managementul sistemului organizațional. Nivelul fluctuației de personal, care depășește norma acceptată, va cauza pierderi economice și sociale semnificative organizației [1].

Cel mai mare pericol pentru întreprinderi îl reprezintă tipurile fizice și ascunse de fluctuație a personalului. În primul caz – din cauza faptului că compania pierde nu doar angajatul în care a investit timp, efort și bani, dar și banii investiți și vechimea lui. În al doilea caz – pentru că angajatul pierde interesul pentru dezvoltarea organizației, atingerea scopurilor stabilite și a noilor performanțe, productivitatea muncii scade, angajatul devine apatic și neinspirat.

Fluctuația personalului poate fi cauzată de factori interni, sau personali, cum ar fi [1]:

1. Recrutare inefficientă. Adesea, viitoarea plecare a unui angajat din organizație este asociată cu un proces slab de selecție. Acest lucru se poate datora grăbirii de a angaja un nou angajat, furnizării de informații incomplete despre funcția și obligațiile care urmează să le îndeplinească, inconsecvenței condițiilor cerute de angajat etc.
2. Dificultate în procesul de adaptare cu noul post de muncă și colectivul deja format;
3. Lipsa condițiilor de muncă confortabile și sigure, neasigurarea angajatului cu totul necesar muncii;
4. Nemulțumirea salariaților privind remunerarea muncii (salarii mici, întâzieri în achitarea acestuia, sistem neclar de prime etc.);
5. Pachetul social insuficient sau absența acestuia;
6. Lipsa creșterii carierei și dezvoltării profesionale;

7. Program de lucru incomod, ore suplimentare;
8. Nemulțumirea angajaților față de managementul companiei sau climatul social nefavorabil existent în cadrul companiei.

În ultima perioadă, din ce în ce mai des motivele plecării angajaților sunt lipsa unei creșteri în carieră, dispariția interesului pentru muncă, lipsa unui rezultat vizibil al activității. Acest lucru este în principal caracteristic tinerilor specialiști, care tind spre autorealizare [1].

Un aspect negativ, care însoțește fenomenul fluctuației personalului, sunt costurile aferente acestuia. Costurile directe sau indirecte, legate de fluctuația de personal, nu se referă doar la timpul și banii necesari angajării altor candidați, ci și la îngreunarea activității și scăderea productivității muncii. Compania poate pierde și la nivelul imaginii pe care o are în raport cu clienții. O bună relație cu clienții se construiește în timp și este important să fie stabilă și personalizată. Iar dacă, de exemplu, un client sună o dată la două săptămâni și discută de fiecare dată cu altă persoană, este mare probabilitatea că își va pune întrebarea legată de seriozitatea firmei [2].

Costurile și pierderile pe care le implică fenomenul fluctuației personalului sunt următoarele [2]:

- Pierderea timpului de muncă – perioada dintre concedierea unui salariat și acceptarea unuia nou, timp în care locul de muncă este vacant și nu aduce profit;
- Pierderi cauzate de procedura de concediere – plata indemnizației de concediere salariaților plecați;
- Costul timpului de lucru al unui angajat al serviciului de resurse umane cheltuit pentru procesarea concedierii unui salariat;
- Eventuale pierderi asociate costurilor judiciare în cazul concedierii ilegale a unui angajat și reintegrarea ulterioară a acestuia și plata pentru absentism forțat;
- Posibile costuri directe asociate cu implicarea unei agenții de recrutare în căutarea candidaților pentru un post vacant;
- Pierderi cauzate de procedura de angajare a salariaților pentru un loc de muncă vacant pe cont propriu – timpul petrecut de un recrutor în căutarea candidaților;
- Cheltuieli pentru selecția candidaților – cheltuielile cu timpul de lucru al specialistului resurse umane care desfășoară procedura de selecție;
- Cheltuieli pentru formarea unui angajat – cheltuieli asociate cu adaptarea la locul de muncă a unui angajat, cu pregătirea la locul de muncă în diverse moduri (mentorat, autostudiu, asistență din partea colegilor de muncă etc.);
- Costurile formării în afara locului de muncă;
- Costuri asociate cu „cifra de afaceri ascunsă” – o scădere a productivității muncii a angajaților care decid să renunțe;
- Costul creării unui climat sociopsihologic în echipă pentru a construi o forță de muncă stabilă.

Prin gestionarea eficientă a problemei fluctuației de personal, organizația își poate planifica direcțiile de dezvoltare a afacerii pe termen lung, poate direcționa o anumită parte din fonduri pentru dezvoltarea personalului și își poate permite să minimizeze costurile și impactul negativ al disponibilizărilor nedorite și neplanificate. Prin urmare, companiile mari, care au o cifră de afaceri impunătoare și un număr considerabil de angajați, utilizează în mod constant tot mai multe tehnologii noi și instrumente de management al personalului, realizând că o ușoară subrealizare în domeniul managementului personalului va duce la pierderi economice foarte mari în viitorul apropiat.

Concluziile formulate în urma studiului subiectului tezei de masterat au permis formularea unor recomandări pentru managerii întreprinderilor sub forma unor strategii de reducere a fluctuației personalului, și anume:

- recrutare și selecție atentă a noilor angajați;
- oferirea unei culturi flexibile și atractive a instruirii și formării profesionale continue;
- motivarea personalului, cea materială și nematerială;
- formarea și dezvoltarea culturii organizaționale și a angajamentului asumat.

Acestea sunt direcțiile și strategiile care vor duce la reducerea fluctuației personalului.

Fiind o resursă vie și mereu în schimbare, care este influențată în primul rând de climatul organizațional, de emoții și atitudini, resursele umane în general și fiecare angajat în special are nevoie de a ști că este prețuit, că abilitățile, talentele și contribuțiile sale sunt valorificate și evaluate la justa valoare. Atunci obiectivele companiei vor deveni obiective personale ale fiecărui angajat, iar succesele personale ale angajaților vor fi îndreptate spre sporirea productivității muncii și profitului acesteia.

Referințe:

1. СИБИЛЕВА, Е.В., КИТИЦА, В.В. *Проблемы текучести кадров в банковской отрасли*. Финансово-экономический институт, ФГАОУВО Северо-Восточный федеральный университет им. М.К. Аммосова, г. Якутск. 2016 г. <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tekuchesti-kadrov-v-bankovskoy-otrasli/viewer>
2. MIRONOV, S. Măsuri de reducere a costurilor fluctuației personalului. In: *Rezumate ale comunicărilor: Științe juridice. Științe economice*. Chișinău: CEP USM, 2015, p.244-246.

Recomandat

Svetlana MIRONOV, dr., conf. univ.