

УДК 005.96

Бабич Анна Олександрівна

HR-консультант

LUCKY ONE LLC

(Jacksonville, FL, USA)

ЯК УНИКНУТИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ ТА ЗБЕРЕГТИ ПРАЦІВНИКІВ У ВЕЛИКИХ КОМПАНІЯХ

***Анотація.** Стаття присвячена темі плинності кадрів у великих компаніях. Розглянуто, як звільнення впливають не лише на фінанси, а й на атмосферу в колективі, довіру між людьми та здатність організації розвиватися. Показано, що утримати працівників можна лише тоді, коли поєднуються чесна оплата, можливості зростання, підтримка керівників, здоровий клімат у команді та баланс між роботою й особистим життям.*

***Ключові слова:** плинність кадрів, утримання працівників, корпоративна культура, довіра, розвиток персоналу, стиль керівництва, робоча атмосфера, гнучкі умови, баланс роботи і життя, мотивація*

У будь-якій компанії є показники, які керівництво уважно відстежує: прибутки, витрати, темпи зростання. Серед них - і цифра, яку зазвичай сприймають як ще одну графу у звіті, - плинність кадрів. Вона здається другорядною, поки не починаєш розуміти, що за цим відсотком стоїть реальне життя. Люди йдуть. Забирають із собою досвід, контакти, знання, які не запишеш у жоден документ. А на їхнє місце приходять нові, яким треба вчитися, звикати, шукати спільну мову.

Коли хтось залишає роботу, це завжди більше, ніж порожнє крісло у кабінеті. Разом із людиною зникають дрібні речі, що непомітно тримали команду разом. Те, як вона домовлялася з колегами, її звички, спосіб

жартувати чи підтримати у складний момент - усе це йде разом із нею. І навіть якщо на місце швидко прийде новий працівник, він уже інший. Йому потрібен час, щоб зрозуміти внутрішні правила, влитися в ритм і знайти спільну мову з усіма.

Сучасний ринок праці лише підсилює цю проблему. Якщо колись цінувалася стабільність і робота «на все життя» в одній організації, то тепер це рідкість. Молоді фахівці не бояться змінювати місце роботи. Навпаки, для них це спосіб зростати, рухатися вперед, уникати застою. Вони дивляться на компанію критично: чи є тут розвиток, чи справедливі умови, чи можна поєднувати роботу з особистим життям. Якщо відповідь не влаштовує, рішення просте - рухатися далі.

Для бізнесу наслідки таких рішень серйозні. Є прямі витрати: пошук нових кандидатів, співбесіди, оформлення, навчання. Є приховані: зниження продуктивності, коли проєкти затримуються, дедлайни зсуваються, а команда змушена підлаштовуватися під новачків. Усе це коштує грошей і часу. Іноді рахунок іде на мільйони, але навіть цифри не передають головного - втрати довіри всередині колективу.

Атмосфера змінюється швидко. Коли йде кілька людей поспіль, у команді виникає запитання: чому вони залишили компанію? Може, проблема не в них, а в організації? І тоді навіть ті, хто не думав про зміну роботи, починають придивлятися до ринку. Ланцюгова реакція запускається непомітно, але наслідки можуть стати критичними [10, с. 140].

Плинність кадрів не зводиться тільки до зарплати. Людина залишається на роботі тоді, коли відчуває сенс у тому, що робить, і коли бачить чесне ставлення. Якщо зрозуміло, які є шанси вирости, якщо правила прозорі й зрозумілі, якщо її зусилля помічають - тоді немає причин тікати. А от коли керівництво байдуже, зарплата нараховується незрозуміло як, і ніхто не дає можливості рухатися вперед, навіть великі гроші не втримають.

Багато досліджень показують, що головним поштовхом до звільнення стає не розмір окладу, а стиль керівництва й атмосфера у колективі.

Сьогодні з'явилися й нові очікування. Людям важливо мати вибір: працювати з дому чи з офісу, підлаштовувати графік під своє життя. Це вже не «приємний бонус», а звичайна вимога. Якщо компанія не дає свободи, працівники йдуть туди, де вона є. І справа не в моді на дистанційку, а в тому, що люди все менше готові жити лише роботою. Вони хочуть мати час на сім'ю, друзів, відпочинок.

Почати можна з фінансів. Компанія витрачає гроші на оголошення, на роботу рекрутерів, на співбесіди. Це ще пів біди. Далі йдуть витрати часу, а він, як відомо, теж має ціну. Поки керівники підрозділів пояснюють новачкові нюанси, поки колеги допомагають йому розібратися в процесах, частина роботи просто «провисає». Проекти рухаються повільніше, дедлайни відсуваються, а помилок у цей період стає більше. Навіть дуже здібна людина не може відразу показати результат на рівні того, хто працював тут роками.

Але не гроші й не терміни є головним ударом. Найбільша втрата - це знання, які пішли разом із колишнім працівником. Часто це речі, що не прописані у посадових інструкціях. Як спілкуватися з «важким» клієнтом. Які обхідні шляхи допомагають вирішувати технічні проблеми. Хто з колег завжди готовий підстрахувати, а до кого краще звертатися в останнє. Усе це неформальні правила, що роблять роботу злагодженою. Коли людина йде, ця маленька екосистема дає тріщину, і її доводиться вибудовувати з нуля.

Ще важче, коли компанію залишає управлінець чи фахівець із вузької спеціалізації. Це не просто вакансія - це порожнеча, яку непросто заповнити. Новий керівник може бути кваліфікованим, але довіра до нього в команді з'явиться не одразу. Хтось ставиться з підозрою, хтось з обережністю, і поки цей бар'єр не подоланий, робота йде мляво. Те саме стосується спеціалістів,

без яких буквально зупиняється цілий напрям. У таких випадках навіть кілька тижнів «пошуку заміни» перетворюються на кризу.

Є ще один вимір - психологічний. Люди в колективі уважно спостерігають, що відбувається навколо. Коли кілька колег поспіль ідуть, решта починає замислюватися: «Що тут не так? Чому вони пішли? А чи варто й мені придивитися до інших варіантів?» Іноді навіть ті, хто був задоволений роботою, починають сумніватися. У результаті одна-дві відставки запускають ланцюгову реакцію, яка вже не контролюється керівництвом [7].

Саме тому плинність кадрів не можна сприймати як звичайний показник. Вона оголює слабкі місця у стосунках між компанією і працівниками. Якщо умови справедливі, зарплата прозора, а розвиток реальний, люди рідше замислюються про зміну роботи. Якщо ж навпаки - відчують байдужість або несправедливість, навіть найвигодніші фінансові пропозиції від роботодавця не рятують ситуацію.

У великих компаніях масштаби проблеми лише множаться. Заміна десятка людей у маленькому офісі відчувається боляче, але керована. У корпорації з тисячами співробітників десятків звільнень здається дрібницею. Проте коли мова йде про сотні або навіть тисячі звільнень на рік, це вже мільйони доларів втрат і серйозні збої у роботі системи. Тут не допоможуть разові акції чи гучні гасла.

Щоб краще зрозуміти, чому це настільки серйозно, достатньо подивитися на будь-який проєкт, який розрахований на довгий термін. Уявімо команду, що працює над новою ІТ-платформою. У середині процесу йде архітектор, який знає всі технічні вузли й приховані ризики. Його замінюють, але нова людина витрачає місяці, щоб просто розібратися в тому, що вже зроблено. Увесь колектив змушений підлаштовуватися, пояснювати, чекати. Час іде, а результату немає. Це класичний приклад

того, як одна відставка може обернутися величезними затримками й фінансовими втратами.

Втрати від плинності кадрів не обмежуються тільки грошима. Коли люди йдуть, страждає все: робота сповільнюється, губляться знання, знижується довіра, з'являється нервовість у колективі. Усе це пов'язано між собою. Якщо компанія справді хоче бути стабільною, їй потрібно думати не лише про те, як швидко знайти нових людей, а й про те, щоб самих звільнень було менше.

Коли в компанії починають масово звільнятися, керівництво зазвичай шукає одну просту причину: замалі зарплати, сильні конкуренти чи «надто вибагливі працівники». Насправді все складніше. У кожного, хто йде, свій набір причин, своя особиста історія. Але є спільні моменти, які повторюються настільки часто, що їх уже неможливо не помічати [10, с. 142].

Несправедливість у винагороді. Зарплата не завжди головний мотиватор, але вона завжди показник справедливості. Якщо працівники бачать, що їхня робота оцінюється нижче, ніж у колег у схожих компаніях, або що премії нараховуються непрозоро, довіра швидко тоне. Люди починають відчувати, що їхня праця недооцінена, і рано чи пізно йдуть туди, де є чіткі правила гри.

Цікаво, що не розмір зарплати грає головну роль, а саме прозорість. Коли зрозуміло, за що платять, які бонуси можливі, що треба зробити для підвищення - навіть скромніший оклад сприймається спокійніше. А от коли правила розмиті й постійно змінюються, працівник відчуває себе в темряві. Це прямий шлях до розчарування.

Відсутність перспективи. Ніхто не хоче застрягнути на одному рівні назавжди. Якщо людина кілька років виконує ті самі завдання без шансу спробувати щось нове, у неї з'являється відчуття застою. Це особливо боляче для молодих фахівців, які очікують швидкого розвитку. Вони

приходять із бажанням навчатися, брати участь у нових проєктах, зростати професійно. Якщо цього не відбувається, рішення піти стає природним.

У великих компаніях ця проблема часто замаскована: вакансій багато, але вони закриті для «своїх». Керівництво вважає, що внутрішні переміщення створюють хаос, і віддає перевагу зовнішньому набору. У результаті люди бачать, що на керівні посади беруть новачків, а їхній власний досвід лишається непоміченим. Це сильний демотиватор.

Стиль управління. Можна мати чудові умови й конкурентну оплату, але якщо керівник поводить себе як диктатор або навпаки - як тінь, яка нічого не вирішує, люди довго не затримуються. Стиль управління впливає на атмосферу сильніше за будь-які бонуси. Там, де керівник вміє чути, визнавати зусилля, бути поруч у складних ситуаціях, рівень плинності завжди нижчий. Там, де панує байдужість, неповага чи авторитаризм, люди йдуть навіть із хороших посад [5, с. 354].

Це підтверджує статистика: майже половина тих, хто залишає компанію, кажуть, що зробили б інший вибір, якби керівник приділяв більше уваги. Тобто вирішальним є не стратегічний план чи «цінності на сайті», а те, як щодня керівник говорить зі своїми людьми.

Атмосфера в колективі. Команда - це не просто сума окремих людей. Це мережа зв'язків, довіри, звичок. Якщо в колективі є конфлікти, інтриги чи відчуття несправедливості, жодна зарплата не втримує. Люди проводять на роботі більшу частину дня, і якщо цей час наповнений напругою, бажання залишатися зникає.

У великих компаніях проблема часто посилюється анонімістю. Людина почувається «гвинтиком», якого ніхто не бачить. Вона може виконувати важливу роботу, але якщо немає визнання й простих слів «дякую», з часом зникає мотивація. Тоді навіть найцікавіші завдання перетворюються на рутину.

Дисбаланс між роботою й життям. Робота перестала бути центром усього життя. Сучасні працівники хочуть мати час для сім'ї, відпочинку, власних проєктів. Якщо компанія не дає мінімальної гнучкості, люди шукають інше місце. Пандемія лише пришвидшила цей процес: дистанційка показала, що продуктивність не завжди залежить від присутності в офісі. І тепер багато хто просто не погоджується на інші умови.

Для роботодавця це виклик. Необхідно перебудовувати процеси, шукати нові формати. Там, де цього не роблять, працівники голосують ногами.

Усі ці фактори рідко діють окремо. Найчастіше вони переплітаються. Хтось іде через низьку зарплату, але справжньою причиною була відсутність розвитку. Інший пояснює звільнення поганою атмосферою, хоча головною проблемою був керівник. У результаті виходить цілий клубок, який можна розплутати лише тоді, коли компанія чесно подивиться на себе зсередини [8, с. 201].

Причини плинності завжди багатовимірні. І поки організація зводить їх до однієї причини - «не вистачає грошей» або «ринок занадто конкурентний», - вона не зможе зупинити відтік кадрів. Справжнє рішення починається там, де враховуються всі аспекти: фінанси, розвиток, стиль керівництва, атмосфера й баланс. Лише тоді можна створити умови, за яких люди бачать сенс залишатися надовго.

Наслідки плинності видно не одразу. У перший день після звільнення може здатися, що нічого страшного не сталося: колектив працює, завдання виконуються, проєкти рухаються. Але з часом наслідки накопичуються, і організація починає відчувати, що втратили значно більше, ніж одного працівника.

Коли досвідчена людина залишає колектив, новий співробітник потребує часу, щоб увійти в курс справ. Це можуть бути місяці навчання й адаптації. За цей час рівень виконання завдань падає. Новачки роблять

помилки, які інші вже давно навчилися уникати. Проекти сповільнюються, клієнти чекають довше, а іноді й узагалі йдуть до конкурентів.

Уявімо, що компанія займається великими будівельними проектами. Один інженер, який працював десять років, знав усі підрядні організації, місцеві норми й тонкощі погодження документів. Його місце займає нова людина. Формально вона кваліфікована, але поки розбереться в нюансах, мине рік. І весь цей час компанія втрачатиме темп.

Плинність кадрів впливає на компанію комплексно. Це не лише витрати на рекрутинг чи навчання. Це падіння продуктивності, розрив комунікацій, втрата довіри всередині й назовні. Усе це пов'язано: чим більше людей іде, тим важче залишитися тим, хто ще вагається. І якщо не зупинити цей процес, навіть найбільші корпорації опиняються перед ризиком втратити стійкість.

У будь-якій компанії рано чи пізно виникає проблема не лише найняти людей, а й зробити так, щоб вони залишалися. Бо кожна нова вакансія - це витрати і час, а ще ризик, що робота загальмує. Тому головне питання - не чому люди приходять, а чому вони лишаються. І тут часто виявляється, що справа не тільки в зарплаті чи преміях [2, с. 117].

Коли працівник бачить, що його роботу помічають, що вона має сенс і користь, у нього з'являється бажання працювати далі. Це вже не страх втратити гроші, а відчуття, що він справді потрібен. У великих компаніях із цим часто проблема. Там легко розчинитися серед інших і залишитися непоміченим. Людина може багато робити, але якщо їй ніхто не скаже навіть простого «дякую», мотивація швидко зникає. Здається, ніби її зусилля нічого не варті, навіть якщо компанія реально має від них прибуток.

Атмосфера в команді - ще одна причина, чому залишаються або йдуть. Якщо колеги підтримують один одного, якщо є відчуття довіри й безпеки, навіть важка робота сприймається легше. У таких умовах рідше виникають думки про зміну місця. Але якщо в колективі панує напруга, інтриги, якщо

кожен думає лише про власний інтерес, людина починає відчувати, що витрачає свої сили даремно. Тоді рішення про звільнення стає справою часу.

Окремо варто сказати про баланс між роботою та особистим життям. У сучасному світі він набув значення, якого ще десять років тому мало хто очікував. Гнучкий графік, можливість працювати дистанційно, мати час для сім'ї чи власних інтересів - це вже норма. Потрібна система, де поєднані прозорість, можливості для розвитку, нормальні відносини в команді й людяне ставлення з боку керівництва. Лише тоді людина відчуває, що в цій компанії вона може не просто працювати, а й будувати своє майбутнє. І саме це стає найсильнішим аргументом залишитися, навіть якщо зовні є більш привабливі варіанти.

Утримати людей у компанії складніше, ніж залучити нових. Оголосити вакансію і знайти десяток кандидатів не проблема. Проблема починається після того, як людина приходить у колектив. У цей момент вирішується, чи стане вона частиною команди на роки, чи через кілька місяців почне думати про інше місце. Тут багато залежить від того, які умови створені і наскільки компанія справді дбає про своїх працівників [4, с. 82].

Перший і, мабуть, найочевидніший чинник - чесність у фінансових питаннях. Люди можуть погоджуватися на різний рівень оплати, але ніхто не хоче почуватися ошуканим. Коли зрозуміло, як формується зарплата, за що нараховуються премії, що треба зробити, щоб отримати підвищення, зникає головна причина для підозр і чуток. Якщо ж правила непрозорі, працівники починають порівнювати себе з іншими і шукати пояснення, чому їхню роботу оцінили гірше. У таких умовах довіра тане дуже швидко.

Та гроші самі по собі нікого не тримають. Вони можуть дати відчуття стабільності, але не здатні створити внутрішню прив'язаність. Для цього потрібні можливості для розвитку. Коли людина бачить, що може рухатися вперед, пробувати нові ролі, братися за цікаві проєкти, у неї з'являється

відчуття сенсу. І навпаки, якщо робота перетворюється на нескінченне повторення тих самих завдань, рано чи пізно виникає думка про зміни. Це стосується і молодих фахівців, і тих, хто працює роками. Різниця лише в тому, що перші йдуть швидше, а другі довше терплять, але зрештою роблять те саме.

Важливу роль у роботі грає не стільки стратегія чи документи, скільки сам керівник і його ставлення до людей. Якщо він уважно слухає, визнає зусилля і може підтримати в потрібний момент - працювати стає легше. Іноді кілька хвилин простої розмови дають більше, ніж довгі офіційні наради. А от коли начальник холодний, формальний або занадто тисне, мотивація швидко зникає. Людина відчуває, що її не бачать і не чують, і навіть цікава робота перестає тримати.

Те саме з атмосферою в команді. Коли між колегами є довіра і підтримка, навіть складні завдання виконуються спокійніше. Але якщо постійні сварки, інтриги й недовіра, людина починає втомлюватися. Вона може ще трохи терпіти, та зрештою все одно шукає інше місце, де буде спокійніше й комфортніше.

Здається, що дрібниці не важливі, але саме вони показують, чи залишиться людина працювати. Зарплату можна знайти і в іншій компанії. А от відчуття, що з тобою поводяться чесно, що є можливість розвиватися, що тебе поважають і рахуються з твоїм життям поза офісом - це формується поступово, крок за кроком. Там, де це є, люди тримаються за роботу. А там, де все зводиться тільки до грошей і звітів, рано чи пізно працівники йдуть, навіть якщо зарплата хороша.

Людина хоче бачити для себе майбутнє разом із компанією. Не просто відпрацювати контракт чи посидіти рік-два, а відчувати, що тут можна рости й бути потрібним. Це набагато складніше, ніж просто підняти зарплату або придумати нову «мотиваційну акцію». Тут не працюють швидкі рішення.

Потрібна постійна робота, де є чесність, повага і розуміння того, що перед тобою не «кадр», а жива людина.

У кожній великій компанії рано чи пізно постає питання: як зробити так, щоб люди залишалися не лише на кілька років, а надовго. Довгострокова робота у великому колективі має сенс лише тоді, коли всередині існує система, яка справді підтримує працівників. Не гучні лозунги на корпоративних плакатах, а реальні щоденні практики. І саме від них залежить, чи стане організація місцем, де хочеться залишатися, чи лише черговим пунктом у резюме [11, с. 467].

Перше, на що звертають увагу працівники, - це відчуття безпеки. Воно складається з багатьох речей: чесної оплати, зрозумілих правил, передбачуваності. Коли людина знає, що завтра не прокинеться з новою про скорочення, у неї з'являється спокій. Коли вона впевнена, що за однакову роботу платить однаково, зникає відчуття несправедливості. Такі речі не можна переоцінити, бо саме вони створюють фундамент довіри.

Та цього замало. Люди хочуть бачити перспективу. Умовно кажучи, сьогодні вони на одній позиції, а завтра можуть спробувати іншу. Сьогодні виконують завдання з певного проєкту, а завтра беруть участь у більш масштабному. Навіть якщо це не супроводжується миттєвим підвищенням зарплати, сам факт розвитку утримує набагато сильніше, ніж гроші. Той, хто бачить перед собою шлях, рідше озирається на ринок. Той, хто бачить тільки застиглий горизонт, починає думати про зміни.

Не менш важливим є визнання. У великих компаніях працівники часто почуваються «гвинтиками» у великій машині. Їхня робота може бути корисною, але якщо про це ніхто не скаже, вона сприймається як непомітна. Люди не очікують щоденних похвал, але їм важливо знати, що їхні зусилля помічають. Іноді достатньо короткого листа від керівника чи кількох слів на зустрічі, щоб людина відчула: її внесок важливий. Там, де про це забувають, мотивація тане швидко.

Велику роль відіграє й атмосфера в команді. Якщо колеги довіряють один одному, допомагають, підтримують, робота стає легшою. У такому середовищі навіть невдачі сприймаються як частина процесу, а не як провал. Коли ж у колективі панує підозра чи суперництво, людина відчуває, що кожен день перетворюється на боротьбу. У таких умовах не затримаєш навіть найвідданіших.

Окрема тема - керівники. Вони задають тон усьому. Один і той самий колектив може бути або згуртованим, або демотивованим, залежно від того, як поводить себе менеджер. Якщо він відкритий, чесний, здатний говорити з людьми прямо, атмосфера стає здоровою. Якщо він байдужий чи авторитарний, команда поступово руйнується. Тут працює просте правило: люди рідко залишають компанію, але дуже часто залишають своїх керівників [6, с. 175].

Важливо розуміти, що утримання працівників - це не одноразова акція. Це не премія наприкінці року й не корпоративна вечірка. Це щоденна робота, яка проявляється в дрібницях. У тому, як відповідають на листи. У тому, як реагують на помилки. У тому, чи можуть люди говорити відкрито про проблеми. Саме дрібниці визначають, чи хочеться залишатися.

І, нарешті, найважливіше - відчуття сенсу. Людина залишається там, де її робота має значення. Це може бути великий проєкт, корисний продукт, навіть маленька, але зрозуміла роль у загальній справі. Там, де сенсу немає, де робота здається безкінечним повторенням завдань без результату, ніхто довго не затримується.

Отже, утримання людей - це завжди поєднання багатьох речей. Фінансова чесність, можливості для розвитку, визнання, атмосфера, стиль керівництва, баланс і відчуття сенсу. Жоден окремий фактор не спрацює сам по собі. Але разом вони створюють середовище, де люди хочуть залишатися. І саме це стає найсильнішим захистом від плинності кадрів.

У будь-якій компанії є межа, коли звільнення людей уже не виглядають як звичайна статистика. Це починає загрожувати роботі всієї організації. Спершу здається, що проблема торкається лише одного відділу чи команди, але з часом наслідки відчуваються скрізь. Тоді стає очевидно: утримати працівників - це не просто завдання для відділу кадрів, а питання виживання компанії.

Найперше відчуваються прямі втрати. Компанія витрачає гроші на оголошення вакансій, на пошук і співбесіди, на оформлення та навчання нових людей. Але ще швидше йде час. Керівники кидають свої справи, щоб займатися адаптацією новачків, колеги підстраховують і роблять додаткову роботу. У результаті компанія програє двічі: і в грошах, і в продуктивності.

Та навіть це не головне. Найбільший удар іде по атмосфері. Люди відчувають, коли щось не так. Якщо колеги йдуть один за одним, у колективі з'являється тривога. Спочатку це обговорюють тихо між собою, десь на перерві чи в чатах. Потім усе більше людей починають дивитися вакансії. Навіть ті, хто ще вчора був задоволений, починають сумніватися. Це психологічне відчуття нестабільності часто виявляється сильнішим за будь-які цифри у звітах [1, с. 74].

Ще один удар - це втрата довіри з боку клієнтів і партнерів. У бізнесі все тримається на відносинах. Якщо клієнт кілька разів змінює контактну особу, якщо постійно доводиться пояснювати новим менеджерам одні й ті самі речі, терпіння вичерпується. Клієнт іде туди, де стабільніше. Для компанії це означає втрату не лише грошей, а й репутації. А репутація будується роками і руйнується дуже швидко.

У великих організаціях особливо болісною є втрата людей, які працювали довго. Саме вони тримають на собі неписані правила, знають усі обхідні шляхи, мають авторитет серед колег. Коли такі люди йдуть, компанія втрачає частину своєї пам'яті. Нові працівники можуть бути

талановитими, але їм бракує цього досвіду. І його неможливо купити чи навчити за кілька тижнів.

Водночас є й менш помітний, але не менш небезпечний наслідок. Це так звана прихована плинність, коли люди залишаються формально, але внутрішньо вже «пішли». Вони виконують мінімум, не проявляють ініціативи, уникають відповідальності. У статистиці вони виглядають як стабільний персонал, але насправді їхня користь для компанії близька до нуля. Це ще небезпечніше, бо проблема непомітна, а шкода накопичується повільно, але постійно.

Усе це показує: плинність кадрів не можна вважати лише справою HR-відділу. Це питання стратегічного рівня. Якщо компанія не вміє втримувати людей, вона приречена постійно починати з нуля. А без стабільності немає ні розвитку, ні інновацій, ні довгострокових відносин із клієнтами.

Тому головне завдання керівництва - не просто рахувати відсотки плинності, а зрозуміти, що стоїть за цими цифрами. Чому люди йдуть? Чого їм бракує? Де саме система дає збій? Відповіді на ці питання часто простіші, ніж здається. Більше чесності у фінансових питаннях. Більше уваги до розвитку. Більше відкритості у спілкуванні. Більше довіри й менше формальностей. І саме від цього залежить, чи стане компанія місцем, де хочеться залишатися, чи просто черговою сходиною у чужому резюме [3, с. 211].

Люди залишаються працювати там, де робота не забирає все життя. Колись вважали нормальним проводити майже весь день в офісі і жертвувати особистим часом. Зараз таке вже не підходить. Сьогодні багато хто ставить на перше місце сім'ю, відпочинок, власні справи. Якщо компанія цього не бачить і продовжує вимагати тільки повної віддачі без балансу, працівники швидко шукають інше місце.

Гнучкий графік чи дистанційна робота відкривають шанс для тих, хто раніше часто залишався за бортом. Це мами й тати з маленькими дітьми,

люди з інвалідністю, спеціалісти, які живуть не у великих містах. Для них можливість працювати з дому чи підлаштовувати години - єдиний спосіб поєднати роботу з особистим життям. Компанії, які це враховують, отримують більше охочих працювати й формують різні, сильніші команди.

Звісно, гнучкість не означає хаос. Вона працює лише тоді, коли є чіткі домовленості й довіра. Якщо працівник знає, що його оцінюють за результат, а не за години, проведені за комп'ютером, він почувається вільним і водночас відповідальним. Якщо ж довіри немає і керівництво намагається контролювати кожну хвилину, гнучкість перетворюється на ілюзію.

Утримання кадрів завжди пов'язане з відчуттям поваги. Людина залишається там, де її бачать не як «одиницю» у штаті, а як особистість зі своїми потребами. Це може проявлятися у дрібницях: можливість взяти вихідний без зайвої бюрократії, дозвіл працювати з дому у разі хвороби дитини, гнучкий час початку робочого дня. Саме такі речі створюють відчуття, що компанія не байдужа.

Довіра формується на дрібницях. Наприклад, як керівник відповідає на питання - щиро чи відмахується. Чи виконує компанія те, що сама обіцяє. Пообіцяли підвищення - дотрималися? Сказали про нову програму - запустили її чи все залишилося словами? Люди дуже швидко бачать, коли слова не збігаються з діями. Якщо таке відбувається постійно, жодна зарплата не врятує від розчарування.

Відкритість - це не безлад і не «роби що хочеш». Це коли правила зрозумілі й однакові для всіх. Якщо комусь дозволяють більше, а з інших вимагають по максимуму, довіра зникає миттєво. Навіть якщо працівники мовчать, відчуття несправедливості накопичується. І в якийсь момент ті, кого це зачіпає, починають шукати іншу роботу [9, с. 226].

Довіра будується довго, іноді роками, а зруйнувати її можна одним неправильним кроком. Достатньо невиконаної обіцянки чи різкої реакції

керівника - і все, що створювалося, зникає. Саме тому важливо уважно ставитися навіть до дрібниць. Вони вирішують, чи людина почувається у безпеці, чи вже думає про звільнення.

У результаті стає ясно: утримати людей допомагають не гарні промови і не премії. Усе тримається на довірі, яку відчують щодня. Якщо вона є, команда може витримати навіть складні часи. Якщо її немає - компанія розвалюється при першій же серйозній проблемі.

І коли ми говоримо про плинність кадрів, то мова не тільки про цифри у звітах. За кожним звільненням стоїть людина, її надії й розчарування, пошук кращого середовища. Разом із нею компанія втрачає не лише руки для роботи, а й знання, домовленості, довіру, що будувалася роками. Тому звільнення - це не просто папірець у відділі кадрів. Це знак, що в системі є проблема, яку не можна ігнорувати.

Дослідження й практика показують: головними причинами плинності є не гроші. Зарплата важлива, але сама по собі не утримує. Люди залишаються там, де бачать справедливість, можливості для розвитку, повагу і зрозумілі правила. Якщо цих речей бракує, навіть великі оклади не зупиняють від рішення піти. І навпаки, там, де є чесність, відкритість і підтримка, працівники готові залишатися довше, навіть якщо фінансові пропозиції конкурентів виглядають привабливіше.

Велике значення має стиль керівництва. Саме від того, як керівник спілкується з людьми, чи здатний він чути і підтримувати, залежить атмосфера в колективі. Люди рідко йдуть «від компанії» - вони йдуть від конкретних керівників. Якщо у команді панує байдужість або авторитаризм, плинність неминуча. Якщо ж є довіра й увага до потреб, колектив стає більш стійким і згуртованим.

Не можна недооцінювати і вплив робочого середовища. Атмосфера в колективі, взаємна підтримка, відсутність інтриг та постійної напруги роблять більше для збереження працівників, ніж будь-які формальні

програми. Тут вирішують дрібниці: як дякують за виконану роботу, як реагують на помилки, як зустрічають нових людей у команді. Саме ці речі створюють відчуття, що ти потрібен і що твої зусилля цінують.

Сьогодні люди хочуть мати не лише роботу, а й життя поза нею. Ніхто не погоджується віддавати весь час офісу. Важливо, щоб компанія давала можливість підлаштовувати графік, працювати з дому, мати час для сім'ї чи відпочинку. Там, де це роблять, люди залишаються довше. Там, де тримаються за старі вимоги і змушують сидіти в офісі з ранку до вечора, працівники починають шукати інше місце.

Через це стає ясно: зменшити плинність можна тільки тоді, коли дивитися на ситуацію комплексно. Потрібна чесна зарплата, можливості для росту, нормальні керівники, адекватна атмосфера в колективі й баланс між роботою та особистим життям. Жодна з цих речей сама по собі не врятує. Але разом вони створюють умови, за яких люди хочуть залишатися.

Література

1. Дзюрах Ю. М., Іванович Ю. Р. Роль організаційної культури у стимулюванні інноваційної діяльності організації. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2024. № 1(105). С. 69-81.
2. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. І., Винничук Р. О., Смолінська Н. В. Корпоративна культура : навч. посіб. Львів : Новий Світ - 2000, 2011. 342 с.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2009. 428 с.
4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 148 с.

5. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С. Макроконкурентна парадигма інноваційного розвитку національної економіки. Наукові перспективи. 2022. № 1(19). С. 351-360.
6. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
7. Стамбульська Х., Передало Х. С. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1.
8. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 199-203.
9. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 4(15). С. 225-228.
10. Харун О. А., Стецюк О. В. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 139–144.
11. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелей Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 37. С. 465-472.