**Rotacja pracowników – droższa niż podwyżki**

**Niektórzy pracodawcy wciąż nie zauważają, z jak dużymi kosztami wiąże się rotacja pracowników. Zakładają, że taniej pogodzić się z odejściem kolejnej osoby i zatrudnić nową, niż np. zwiększyć wynagrodzenia i powstrzymać odejścia. Rzetelna kalkulacja mogłaby ich jednak wyprowadzić z tego błędu – fluktuacje bywają bardzo kosztowne.**

Przedsiębiorstwa działające w Polsce coraz częściej dostrzegają, że rotacja pracowników stanowi problem. Szczególnie duży jest on tam, gdzie przeważającą część załogi stanowią osoby na stanowiskach produkcyjnych.

**Menedżerowie potrzebują liczb**

Jak wynika z raportu KPMG pt. „Key Employer Challenges – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?” (2018 r.), aż 75% niekontrolowanych odejść z pracy dotyczy właśnie pracowników fizycznych i produkcyjnych. 4% badanych uznało, że w ich przedsiębiorstwach nieplanowane odejścia pracowników od dawna stanowią istotny problem, ale dla 35% stały się ważnym problemem dopiero niedawno. Zaledwie 17% respondentów uznało, że rotacje nie stanowią kłopotu w ich firmach.

- Menedżerowie z firm produkcyjnych potrzebują cyfr. Badania, które prowadziłem wśród szefów produkcji pokazały, że mają oni świadomość szkodliwości rotacji pracowników. Ponieważ jednak nie mierzą kosztów tego zjawiska, w swoich decyzjach kierują się danymi, które są łatwo dostępne, takimi jak np. koszty wynagrodzeń – mówi Tomasz Pachoł, konsultant biznesowy i trener w firmie szkoleniowej Effect Group.

- Rozmawiałem kiedyś z prezesem dużej spółki giełdowej na temat ustabilizowania rotacji poprzez dopasowanie wynagrodzeń do obecnej sytuacji rynkowej. Z moich wyliczeń wynikało, że na podwyżki trzeba by było przeznaczyć około 750.000 zł miesięcznie. Prezes stwierdził, że to za dużo, tym bardziej, że w skali roku daje to kwotę aż 9 mln zł. Suma ta nie będzie jednak robiła tak wielkiego wrażenia, jeśli uwzględnimy, że firma osiąga obroty na poziomie 2 miliardów złotych rocznie, a więc kwota podwyżki stanowiłaby jedynie 0,45% obrotów – zauważa ekspert.

Tymczasem wg „Journal of Accountancy”, koszt rotacji na jednym stanowisku pracy wynosi przeciętnie od 93% do nawet 200% rocznego wynagrodzenia. A jeśli tak, to zatrzymanie przynajmniej części pracowników w firmie (nawet, gdyby wiązało się to z podwyżkami wynagrodzeń) w większości przypadków byłoby dużo tańsze niż częsta wymiana członków zespołu.

**Odejścia pracowników są kosztowne**

Z czego właściwie wynikają koszty rotacji? Można je podzielić na kilka kategorii, takich jak koszty odejścia pracownika, koszty jego zastąpienia, koszty związane z wdrożeniem nowego pracownika, czy w końcu koszty utraconych korzyści.

Zauważmy, że już w chwili, w której zatrudniony podejmie decyzję o odejściu, jego efektywność może się znacznie obniżyć, a więc jakość jego pracy będzie niższa. Do kosztów należy także zaliczyć czas pracy osób z działu HR, które będą przygotowywały dokumentację związaną z rozwiązaniem stosunku pracy, a potem z poszukiwaniem i zatrudnianiem nowej osoby. W dużej firmie i przy wysokim poziomie rotacji mogą to być istotne koszty, czasem wymagające zatrudnienia dodatkowych specjalistów do obsługi spraw kadrowych.

Weźmy też pod uwagę, że nowy pracownik musi nauczyć się nowych obowiązków, a to często oznacza albo kosztowne szkolenia, albo oddelegowanie innych pracowników, którzy zamiast wykonywać swoją pracę, będą uczyć nowych. Zanim młody stażem pracownik stanie się w pełni efektywny, może upłynąć nawet kilka miesięcy! W tym czasie, gdyby pracownik, który odszedł, cały czas wykonywał swoje obowiązki na dotychczasowym stanowisku, nie tylko można by było uniknąć wielu kosztów, ale dodatkowo jego praca przyniosłaby przedsiębiorstwu znacznie więcej korzyści.

- W przypadku stanowisk produkcyjnych, zastąpienie doświadczonych pracowników nowymi wywołuje mnóstwo problemów. Nowi mają mniejsze doświadczenie, a więc ich praca wymaga większego dozoru. A ponieważ popełniają więcej błędów, mnóstwo czasu przeznacza się na poprawki w ramach reklamacji wewnętrznych. Zdarza się też, że do pracy, którą wcześniej wykonywała jedna doświadczona osoba, trzeba przydzielić dwie z mniejszym doświadczeniem, a więc ogólny poziom zatrudnienia wzrasta. Do tego doliczyć trzeba wydłużony czas przezbrojeń, czy wolniejsze tempo reakcji na usterki – wymienia trener Effect Group.

Ponieważ łączna suma kosztów wynikających z rotacji może być ogromna, warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób można ją obniżyć.

**Lepiej zapobiegać niż leczyć**

Sytuacja na rynku pracy, z jaką mamy do czynienia obecnie w Polsce, przynajmniej częściowo wynika z wieloletnich zaniedbań pracodawców. Szczególnie przedsiębiorstwa produkcyjne przyzwyczajone były do dużej podaży rąk do pracy, w efekcie czego nie dokładały starań, aby dbać o ludzi już zatrudnionych oraz stwarzać im takie warunki pracy, aby chcieli wiązać się z firmą na długi czas. Zupełnie też ignorowano koszty wynikające z rotacji pracowników.

Tymczasem pracodawca, który interesuje się zatrudnionymi osobami, zapewne nie będzie miał problemu, aby rozpoznać, jaka atmosfera pracuje w firmie, na ile zmotywowani są pracownicy oraz czy są zadowoleni z warunków pracy i płacy. Zresztą, gdyby pojawiły się trudności z ustaleniem takich informacji, zawsze można przeprowadzić wśród zatrudnionych anonimową ankietę.

Podstawowym sposobem na zmniejszenie poziomu rotacji jest oczywiście zapewnienie wyższego wynagrodzenia. Nie da się ukryć, że w ostatecznym rozrachunku, możliwość godnego utrzymania rodziny będzie zazwyczaj kluczowym argumentem za pozostaniem w dotychczasowej pracy. Nie można jednak ignorować także innych elementów. Pracownik, którego podstawowe potrzeby finansowe są zaspokojone i który ma świadomość, że ewentualna zmiana pracy nie będzie dla niego trudna, staje się coraz wrażliwszy na inne argumenty.

Firma, która chce zmniejszyć rotację, poza wysokością wynagrodzenia powinna wziąć pod uwagę również m.in.

- terminowość wypłat,

- warunki pracy (zaczynając od spraw tak podstawowych jak właściwe ogrzewanie zimą i chłodzenie latem),

- elastyczne podejście do możliwości wzięcia dnia wolnego (lub nawet kilku godzin) w ważnych dla pracownika sytuacjach (np. gdy pojawi się konieczność załatwienia sprawy w urzędzie),

- dodatkowe udogodnienia socjalne, takie jak np. dostępność pożyczek zakładowych,

- dobre, oparte na wzajemnym szacunku, relacje z przełożonymi,

- wysoki poziom komunikacji, tak aby pracownicy wiedzieli czego się od nich wymaga, ale też do kogo mogą zwrócić się o pomoc lub informacje w razie problemów.

Ważne jest także, aby już na poziomie rekrutacji kandydatów, poszukiwać osób skłonnych do związania się z firmą na dłużej, tak aby minimalizować ryzyko kolejnych fluktuacji zatrudnienia.

- Z najniższą rotacją można się spotkać w firmach, w których okres szkolenia pracownika trwa stosunkowo długo – mówi Tomasz Pachoł. – Takie przedsiębiorstwa zazwyczaj przeszły już proces poszukiwania rozwiązań, które pomogły im zminimalizować rotacje zatrudnienia, obniżając tym samym koszty całego procesu produkcyjnego – podkreśla.

Na szczęście coraz więcej firm ma świadomość, że dbałość o pracowników jest nieodłącznym elementem utrzymywania w ryzach budżetu przedsiębiorstwa, w tym kosztów produkcji. Zadowolony pracownik jest mniej skłonny do szukania innego zatrudnienia, a jego doświadczenie przekłada się na bardziej efektywną pracę na rzecz przedsiębiorstwa. W efekcie zyskują na tym obydwie strony – zarówno pracodawcy, jak i pracownicy. A rotacja w firmach, dla których jej obniżenie staje się priorytetem, spada nawet do poziomu ok. 2-3%.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)