

Тема 10 (часть 1)

**Текучность персонала и
факторы, ее обуславливающие**

- ▶ Мобильность персонала и текучесть кадров. Факторы, обуславливающие мобильность персонала. Достоинства и недостатки повышенной мобильности (текучести) кадров для различных субъектов рынка труда. Система показателей динамики оборота кадров в рамках организации.
- ▶ Факторы текучести кадров. Специфика текучести персонала российских предприятий.
- ▶ Трудовая мобильность работника и формы ее проявления
- ▶ Текучесть кадров как важнейшая социально-экономическая проблема.
- ▶ Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров
- ▶ Управление текучестью кадров

Трудовая мобильность работника и формы ее проявления

Персонал организации не является чем-то застывшим, он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. А значит, имеет место термин "**перемещение персонала**".

Перемещение персонала - процесс изменения места работника в организационной структуре управления.

Перемещение персонала является способом повышения эффективности использования персонала; позволяет в ряде случаев покрыть потребность в персонале на определенных рабочих местах, не прибегая к внешним источникам.

Способность к перемещению отдельных лиц из одной социальной группы в другую в социологической литературе рассматривается как социальная мобильность.

Термин "**мобильность**" введен русским социологом Питиримом Сорокиным и изначально рассматривался только как социальная категория.

Мобильность - (от лат. mobilis - подвижный) - подвижность, способность к быстрому передвижению, действию

Однако, на сегодняшний день появилась необходимость в реструктуризации экономики и в переводе людей с менее производительных рабочих мест на более производительные места. Причем новые вакансии не обязательно будут создаваться в тех местах, где будут высвобождаться работники.

Поэтому появилась потребность в работниках, способных быстро перестраиваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям организации, к смене трудовых функций, рабочих мест. А значит, появился новый термин - трудовая мобильность.

Трудовая мобильность - способность работника соответствовать требованиям развития общества, уровню развития науки, техники и технологии и готовность к изменениям или перемещениям.

Наличие мобильных работников обеспечивает конкурентоспособность в глобальной экономике, возможность быстрой перестройки организации, обновления продукции.

Формы проявления трудовой мобильности различны.

Наличие мобильных работников обеспечивает конкурентоспособность в глобальной экономике, возможность быстрой перестройки организации, обновления продукции.

- ▶ Трудовая мобильность
- ▶ Профессиональная
- ▶ Территориальная
- ▶ Межорганизационная
- ▶ Внутриорганизационная
- ▶ Отраслевая

Профессиональная мобильность - это способность к изменениям в содержании трудовой деятельности, вызванной разными причинами, которая предполагает готовность работника при необходимости освоить новые для себя функции работы.

Профессиональная мобильность связана с наличием у работников дополнительных или смежных профессий, степенью освоения своей профессии, хорошей базовой теоретической подготовкой, как условием быстрого освоения новых функций, мотивацией, направленной на изменения трудовой деятельности.

Чтобы обеспечить достижение профессиональной мобильности работника не только с позиции интересов самих работников, но и интересов организации необходимо обучать работников смежным профессиям, повышать квалификацию и осуществлять переподготовку кадров, что приводит к профессиональному росту работника.

Широта кругозора и творческих возможностей работников позволяет в силу необходимости (взаимопомощь, увеличение нагрузки, выпуск новой продукции) менять их расстановку по видам работ на кратковременный или продолжительный период времени.

Примером профессиональной мобильности может служить повышение разрядов, категорий, степеней, званий.

Внутриорганизационная мобильность - это способность и готовность как к смене, так и совмещению должностей, отличающихся содержанием работ, к изменению специализации, к перемещению в пределах одной организации.

Внутриорганизационная мобильность связана с наличием у работников дополнительных или вторых профессий, со степенью адаптированности и освоением новой должности, с высокой профессиональной мобильностью, с наличием определенных мотивов к такого рода трудовым отношениям.

Для повышения внутриорганизационной мобильности необходимо повышать профессиональную мобильность, информированность работника с точки зрения карьерного роста, развивать его и обучать новым профессиям и технологиям.

Таким образом, при совмещении должностей или освоением работником других профессий и даже видов деятельности появляется возможность ротации кадров в соответствии с требованиями организации, повышается мобильность работника, трудовая адаптация и мотивация труда.

Примером внутриорганизационной мобильности может служить вертикальная, горизонтальная или ступенчатая карьера.

Межорганизационная мобильность - это способность и готовность сменить организацию в поисках нового места работы, которая предполагает освоение работником новых "правил игры", новых требований относительно работы или должности.

Межорганизационная мобильность связана с наличием у работников высокой профессиональной (даже без смены профессии) и внутриорганизационной (в случае смены должности или карьерного роста) мобильности, с высокой степенью адаптированности, с освоением новой организационной культуры, с сильной мотивацией к трудовой деятельности.

Для повышения межорганизационной мобильности необходимо повышать профессиональную и внутриорганизационную мобильность, информированность работника с точки зрения его возможностей и потребностей предприятий, улучшить работу по трудовой адаптации работника, развивать самоменеджмент и самомаркетинг.

Примером межорганизационной мобильности может служить переход из одной организации в другую с сохранением должности, вызванный различными причинами, или с повышением в должности.

Отраслевая мобильность - это способность изменить профиль работы и готовность, в связи с этим, сменить организацию, что предполагает освоение работником не только новых требований относительно своей работы или должности, но и освоение новой специфики работы, а также способность к межорганизационным перемещениям.

Отраслевая мобильность связана с наличием у работника высокой профессиональной, внутриорганизационной и межорганизационной мобильности, с наличием универсального образования, с широким кругозором, творческим потенциалом, целеустремленностью, разнообразным опытом работы.

Для повышения отраслевой мобильности необходимо повышать все формы мобильности (профессиональную, внутриорганизационную, межорганизационную), информированность работника об актуальных профессиях и потребностях предприятий, совершенствовать систему образования, а также систему мотивации и стимулирования труда, развивать творческий потенциал и целеустремленность работника.

Примером отраслевой мобильности может служить переход из нефтяной промышленности в железнодорожную отрасль.

Территориальная мобильность - это готовность и возможность сменить место жительства в поисках нового места работы, а также способность к территориальным перемещениям. Осуществляемые при этом дополнительные затраты рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал.

Территориальная мобильность связана с наличием у работника всех форм трудовой мобильности, с наличием мобильных средств связи и передвижения, с высокой степенью адаптированности и стремлением к карьерному росту.

Сейчас географическая мобильность работника достаточно низка. Основными препятствиями являются административные барьеры, неразвитость рынка жилья и социальных программ, отсутствие информации.

Кроме того, существенно ограничивает территориальную мобильность низкие доходы. Традиционно наиболее мобильной является молодежь, однако именно молодые специалисты больше всего страдают от недостатка средств для получения образования, повышения квалификации и переквалификации.

Невысокая территориальная мобильность не означает отсутствия у работников желания искать новую работу.

Трудовая мобильность (перемещение) - процесс, изменяющий место работника в системе общественного разделения труда, процесс смены места приложения труда работниками. Одной из главных причин трудовых перемещений является несоответствия интересов, требований работника к конкретному месту предложения труда.

Функции трудовой мобильности:

- ▶ **1.экономическая** - способствует обеспечению народного хозяйства рабочей силой, содействия тем самым, повышению эффективности производства;
- ▶ **2.социальная** - совершенствуется социальная структура общества, полнее удовлетворяются потребности работника, связанные со сферой труда, создаются условия для развития личности работника.

Важнейшим критерием классификации трудовых перемещений являются их содержания, сущностные особенности:

1. профессионально-квалификационные перемещения - ведущей тенденцией является переход от профессий менее сложных к более сложным, от выполнения менее квалифицированных работ к выполнению более квалифицированных, именно это влияет на совершенствования социальной структуры общества.

2. территориальные перемещения - объективный процесс производственных сил общества, с другой стороны, интересами развития личности, они происходят между экономическими районами, наемными пунктами и внутри них. Способствуют накоплению знаний, обмену трудовыми навыками и опытом, развитию личности.

3. отраслевые перемещения - вызывается к жизни обособлением отдельных сфер и отраслей общественного производства, их спецификой, выражающей в особенности процессах труда: интенсивности, важности продукта труда, для удовлетворения различных общественных потребностей.

Факторы, влияющие на степень трудовой мобильности:

1. необходимость смены работы, определяется например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, климатом;

2. вложения средств, связанные с работой и условиями жизни (наличием своего хозяйства, спецификой, профессии);

.желательность нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда;

.легкость адаптации в новых условиях, определяемой связанными с нею расходами, классификацией, опытом, возрастом;

.обладание информацией о вакансиях и степенью ее достижения.

По своим последствиям процесс движения персонала не однозначен.

Для уходящих работников позитивные моменты таковы:

ожидаемый рост доходов на новом месте,

улучшение перспектив карьеры,

расширение связей,

приобретение более подходящей и по содержанию работы,

улучшение социально - психологического климата.

Но в то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы, льготы, несут затраты на поиск нового места работы, подтверждены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но также увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала означает избавление от аутсайдеров, дает возможность привлекать людей с новыми взглядами, стимулировать изменения, повышение внутренней активности и гибкости, но порождает дополнительные затраты, большие потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака, недопроизводства продукции.

Формы трудовой мобильности:

- ▶ **1.неорганизационная форма** - движение осуществляется по инициативе самих работников. Спонтанной формой движения является и текучесть кадров;
- ▶ **2.организационная форма** - отражает общественную необходимость перераспределения трудовых ресурсов между сферами труда в зависимости от таких условий, как структурная динамика производства, освоение новых регионов, профессиональные изменения и так далее.

Практические варианты действий организационной формы:

- 1.«**планирование карьеры**» - это расписанный во времени процесс профессионального, квалификационного, должностного продвижения;
- 2.**ротация кадров** - это перевод работника на другие рабочие места в рамках организации;
- 3.**административный перевод работника или группы работников** на другие предприятия как по месту жительства, так и перемены места жительства;
- 4.**организованный набор** и перемещение рабочей силы в рамках региональных (отраслевых) или федеральных программ;
- 5.**переселение социально-исторических общностей** (нации, народностей, семей) и их трудоустройство.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Наглядной иллюстрацией проявления желания искать новую работу служат данные, полученные Центром экономических и финансовых исследований и разработок. Около 10% работников ежегодно меняют свое место работы внутри одной организации, и примерно 10 -15% работников имеют два или более рабочих места.

Кроме того, достаточно широкое распространение получила неформальная временная миграция: по некоторым оценкам, около 10 -15% работников уезжают в другие регионы, поселки, города на заработки.

Что можно сделать для повышения территориальной мобильности?

- ▶ Ключевыми мерами являются пропаганда мобильности, устранение административных барьеров, развитие системы образования, создание возможностей для профессиональной переориентации работников, стимулирование переподготовки работников, совершенствование кадровой политики организаций.
- ▶ Руководители опасаются, что увеличение территориальной мобильности приведет к увеличению конкуренции между регионами или городами и массовому оттоку трудовых ресурсов. Однако, повышение территориальной мобильности заставит руководителей приложить гораздо больше усилий для привлечения и удержания квалифицированных кадров.
- ▶ Для того чтобы в полной мере использовать трудовой потенциал работника, нужно повышать трудовую мобильность работника. В современном мире нужны не просто образованные работники, а работники, могущие и желающие учиться и приспосабливаться к новым условиям.
- ▶ Повышение трудовой мобильности работника необходимо не только для того, чтобы преодолеть негативный эффект от реструктуризации экономики, но и для того, чтобы успешно развиваться в будущем. Современный мир очень динамичен, новые сферы деятельности возникают очень часто, а технический прогресс почти полностью меняет представление об условиях труда в старых отраслях. В результате даже на протяжении жизни одного поколения могут происходить серьезные структурные перестройки экономики. Поэтому надо быть готовым к тому, что полученного первоначального образования будет недостаточно и придется на протяжении жизни постоянно доучиваться и переучиваться.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

- ▶ В качестве примера можно привести опыт штата Массачусетс США. В конце 60х годов Массачусетс столкнулся с проблемой необходимости серьезной структурной перестройки своей экономики, поскольку традиционная для этого штата отрасль перестала быть конкурентоспособной. Эта проблема была успешно решена за счет использования научного потенциала штата, в котором находятся два ведущих американских университета - Гарвард и Массачусетский Технологический Институт. В результате в 90е годы Массачусетс стал одним из наиболее успешных американских штатов, второй Силиконовой долиной, с очень высоким уровнем жизни и рекордно низким уровнем безработицы - чуть больше 1%.⁶⁷

- ▶ В современной глобальной экономике, чтобы не отставать от конкурентов, недостаточно идти - нужно бежать, а чтобы перегонять их, необходимо бежать очень быстро. Те страны, в которых трудовая мобильность работника высока, могут быстро развиваться, не испытывая продолжительных экономических катаклизмов, тогда как в более инертных странах возможны серьезные задержки и отставания в развитии в случае недостаточной трудовой мобильности работников.
- ▶ Трудовая мобильность работника должна иметь серьезную информационную поддержку. Обеспечение широкого доступа к Internet существенно изменит спрос на образовательные услуги: люди будут более полно представлять себе свои возможности и потребности. Именно недостатком информации объясняется в первую очередь то, что, несмотря на сильную образовательную систему, показатель отдачи от образования в России чрезвычайно низок.

Текучность кадров как важнейшая социально-экономическая проблема

Текучность кадров процесс незапланированного, неорганизованного перемещения рабочей силы, обусловленный неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником.

На сегодняшний день с проблемой текучности кадров сталкивается большинство современных организаций. В последние годы работники уходят в другие организации целыми отделами или бригадами. В связи с этим, отдельные участки работы остаются практически парализованными. В период поиска и подбора новых сотрудников, их трудовой адаптации, проходит время, в течение которого организация несет убытки.

Основная причина текучести кадров — недовольство работников своим положением в организации (неудовлетворенность заработной платой, условиями и организацией труда; наличие социальных проблем; отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений; неуважительное отношение со стороны руководства, не оправдавшиеся ожидания; неустойчивость служебного положения; невозможность сделать карьеру).

Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации и самоутверждения.

Высокий уровень текучести кадров указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении организацией в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести кадров высок из-за специфики производства (большой объем сезонных работ) или политики организации (отбор наиболее квалифицированных работников).

Социальные и экономические последствия текучести кадров разнообразны.

Они могут быть как положительными, так и отрицательными.

Положительные последствия внешней и внутривозводской текучести кадров практически одинаковы:

- ▶ удовлетворяются потребности работников, система рабочих мест обеспечивается рабочей силой. Но при внешней текучести кадров наносится большой экономический и социальный ущерб как производству из-за недодаваемой продукции в связи с перерывами в работе, из-за снижения трудовой активности, производительности труда, так и коллективам в связи с частой сменяемостью их состава.

Процесс трудовой мобильности для каждого работника воплощается в форме трудовой карьеры.

В социологии карьера - это модель, сфера перемещения индивида с нижестоящих общественных позиций на вышестоящие.

Трудовая карьера, как разновидность этого понятия, отражает обычно продвижение вверх по карьерной лестнице.

Трудовая карьера индивида обусловлена существующим разделением труда и находится под воздействием образования, квалификации, стажа работы, социального происхождения, места рождения, социальной активности. Пределы и скорость продвижения работника определены возможностями развития его способностей и ценностными ориентирами на трудовую карьеру.

Типы карьеры:

- ▶ нестабильная трудовая карьера;
- ▶ прекращенная или прекращающаяся карьера;
- ▶ учебная карьера.

Одной из черт как прекращающейся, так и нестабильной карьеры является безработица, что актуально для нашей социальной жизни при переходе к рыночным отношениям.

Процесс карьеры представляет собой единство двух направлений:

горизонтального (накопление знаний, умений, опыта, повышение квалификации и образования, позволяющих выполнять более сложную и ответственную работу, завоевать авторитет среди товарищей, повысить доверие и расширить самостоятельность) и

вертикального (продвижение в должности). Единство этих направлений карьеры обусловлено общим механизмом производственной адаптации, лежащим в основе как горизонтальной, так и вертикальной карьеры.

В обоих случаях развивающееся несоответствие, между рабочим местом и требованиями к нему работника, приводит к нарастанию дезадаптации и намерению сменить рабочее место.

Многообразие направленностей личности работника оказывает влияние на многообразие мотивов продвижения в трудовой сфере, которые можно сгруппировать в такие виды:

мотивы обусловленного долга;

мотивы самовыражения;

мотивы достижения большей свободы, самовыражения;

профессиональные мотивы;

мотивы честолюбия; материальные мотивы.

- ▶ Исследования показали, что перемещения в карьере являются результатом действия совокупности мотивов. Для общества небезразлична личная карьера работника, так как она не должна противодействовать коллективным целям, а наоборот соответствовать им, поэтому личная карьера имеет социальную значимость. Однако эффективность продвижения у разных людей различна, как различны их стремления к продвижению. **Социолог Н.Ф. Наумова выявила наличие у людей трех основных типов жизненных устремлений:**
- ▶ ориентировка на работу как выполнение трудового долга, общественной пользы;
- ▶ работа как возможность добиться материальной независимости, признания и уважения окружающих;
- ▶ работа - тяжелая повинность, мешающая самореализации в воспитании детей, укреплении здоровья, разнообразных хобби.

Процесс продвижения в трудовой сфере многообразен и проявляется во всех сторонах жизнедеятельности работника, так как его постоянное развитие, продвижение всесторонне.

Управление трудовой мобильностью должно способствовать более полной реализации ее функций.

- ▶ **Цель управления** - это расширение планомерности в трудовых перемещениях.
- ▶ **Объектом** социального управления служат не трудовые перемещения, а те социально-экономические условия, в которых этот процесс реализуется.
- ▶ Проблемы, приходящиеся решать, практически одни и те же на всех уровнях управления: народное хозяйство, регион, отрасль, предприятие. Но их масштаб, специфика, методы управления целиком определяются конкретным уровнем.
- ▶ *На уровне народного хозяйства используются методы централизованного прямого воздействия как:*
 - ▶ планирование распределения и перераспределения трудовых ресурсов,
 - ▶ планомерное размещение производства,
 - ▶ планирование капитальных вложений в развитие различных отраслей.

Также используются косвенные методы управления через стимулирование того или иного вида перемещения путем установления более высоких тарифных ставок и окладов в наиболее важных отраслях и различных коэффициентов к ставкам и окладам для работающих в сложных условиях. На региональном уровне стратегия и тактика управления трудовыми перемещениями формируется органами власти при посредничестве хозрасчетных центров по трудоустройству, переоборудованию и профориентации населения. Эти организации в совокупности образуют общегосударственную службу занятости.

- ▶ **Задача** - поддержание соответствия между количеством рабочих мест в регионах и наличными трудовыми ресурсами. Управление трудовыми перемещениями на уровне предприятий означает подбор и расстановку кадров, сводящихся к нахождению оптимального размещения работников в структуре производственного коллектива. *Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может осуществляться с перемещениями между рабочими местами и без перемещений.* Оно включает повышение профессионального мастерства, перевод на другое рабочее место внутри цеха без повышения разряда и изменения профессии, повышение квалификации, обучение новой, более квалифицированной специальности, переход на новое место работы внутри завода и т.д.
- ▶ *Управление перемещением внутри предприятия не ограничивается созданием системы профессионального продвижения.* Оно может быть эффективным, лишь, когда эта система является частью целостной системы мер по оптимизации перемещения рабочей силы.

Среди них совершенствование техники и технологии, сокращение более тяжелого ручного труда, улучшение условий труда и быта работников, совершенствование стимулирования труда. При переходе к рынку изменяется общая стратегия управления трудовыми перемещениями. Ее главное направление - это формирование управляемой мобильности взамен ранее признаваемых приоритетными повышения стабильности состава работников и снижения текучести.

- ▶ Реализация новой стратегии управления требует формирования мобильного работника, способного достаточно быстро адаптироваться в новых производственных и социально-психологических условиях, способного и желающего осваивать в течение трудовой жизни несколько профессий, настроенного на непрерывное образование, на постоянное повышение своей квалификации.
- ▶ **Управление трудовой мобильностью в новых условиях должно осуществляться исходя из решения проблем как:**
 - ▶ преобразование в сфере приложения труда,
 - ▶ формирование индивидуально- кооперативного сектора экономики,
 - ▶ создание системы непрерывного образования, совершенствование пенсионного обеспечения.

- ▶ **Вывод:** в процессе изучения выявлено, что трудовая мобильность - это процесс, изменяющий место работника в системе общественного разделения труда, процесс смены места приложения труда работниками.

Рассмотрены основные функции: экономическая и социальная.

- ▶ Одним из главных критериев являются содержания и сущностные особенности.
- ▶ Перемещения могут быть профессионально-квалифицированными, территориальными, отраслевыми и внутриорганизационными.
- ▶ Рассмотрены основные факторы, влияющие на степень трудовой мобильности. Также рассмотрены такие формы трудовой мобильности, как неорганизационная и организационная мобильность.
- ▶ Рассмотрены виды внутрифирменного движения. В процессе изучения социально-экономического значения трудовой мобильности выявлены типы карьеры, виды мотивов продвижения, типы жизненных устремлений.
- ▶ Далее рассмотрим понятие текучести кадров и ее последствий. Существуют формулы нахождения коэффициента оборота, коэффициента оборота по приему, по увольнению, коэффициент текучести, коэффициент интенсивности текучести.

Уровень текучести кадров определяется коэффициентом текучести по формуле:

$$K_t = (Ч_u / Ч_c) \times 100\% ,$$

- ▶ где K_t - коэффициент текучести кадров;
- ▶ $Ч_u$ - численность работников, уволившихся с предприятия;
- ▶ $Ч_c$ - среднесписочная численность работающих.

Показатель текучести кадров отражает уровень созданных на предприятии условий для наиболее эффективного использования и развития трудового потенциала работников.

Таблица 10.1

Динамика уровня текучести кадров на одном из предприятий

Год	Коэффициент текучести кадров, %		
	Кадры массовых профессий	Специалисты со средним профессиональным образованием	Специалисты с высшим образованием
2015	7,3	2,2	1,7
2016	4,9	2,1	1,4
2017	4,9	2,5	1,2
2018	6,2	□	□

Как видно из таблицы 10.1 тенденция снижения текучести кадров массовых профессий изменилась в сторону роста. Одной из основных причин возросшей текучести кадров является отставание средней заработной платы от оплаты труда на других предприятиях. Сохранение такой ситуации потребует принятия опережающих мер по увеличению планов подготовки и повышения квалификации кадров массовых профессий.

Известно, что наибольшей мобильностью характеризуются молодые работники и в определенных условиях высококвалифицированный персонал. Это означает, что даже при невысокой текучести кадров предприятие может потерять нужных работников, входящих в ядро организации, а также возможности обновления этого ядра.

Текучесть кадров в организации подразделяется на два вида:

- ▶ **реальная** (фактическая) текучесть кадров □ неорганизованное перемещение работников в организации либо за ее пределы;
- ▶ **потенциальная** текучесть кадров □ ориентация работника на смену своего рабочего места.

В тоже время текучесть кадров бывает двух типов:

- ▶ **внутренняя** текучесть кадров □ перемещения работников внутри организации (вертикальная или горизонтальная карьера).
- ▶ **внешняя** текучесть кадров □ переход работников из одной организации в другую.

На практике к текучести кадров принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины, невыполнением своих обязанностей и т.д. В связи с этим различают формы текучести кадров:

- ▶ **активная текучесть кадров** - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условия и организация труда, неудовлетворенность заработной платой, нерешенность социальных проблем, отдаленность работы от дома, неуважительное отношение со стороны руководства, отсутствие перспектив профессионального роста и т.д.);
- ▶ **пассивная текучесть кадров** - движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации конкретным работником (недисциплинированность, невыполнение должностных обязанностей и т.д.).

Положительные и отрицательные стороны текучести кадров

К текучести кадров нельзя подходить однозначно. Как и всякое явление, текучесть кадров имеет свои положительные и отрицательные стороны.

- ▶ С одной стороны, можно говорить о сбоях в производственном механизме предприятия, приводящих к ряду экономических потерь, снижении качества его трудовых ресурсов, а также о проблемах работников, оторванных от привычной работы и несущих соответствующие потери. Также с текучестью кадров связаны потери, вызванные простоями оборудования, излишними затратами на подбор кадров и трудовую адаптацию работников. При этом высокая текучесть кадров снижает эффективность затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения эффект от обучения возникает либо вне предприятия, либо вообще не возникает, если увольнение связано с переменой профессии.
- ▶ С другой стороны, текучесть кадров можно рассматривать в качестве положительного явления, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций □ *межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров*. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации приводит к "окостенению" структуры коллектива.
- ▶ Нормальный уровень текучести кадров способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. *Одни работники увольняются, другие приходят на их место □ в таком режиме живет каждое предприятие.*

Основные факторы, влияющие на текучесть кадров

Влияние возраста

- ▶ Молодой работник, только что окончивший учебное заведение, при столкновении с проблемой решает ее кардинально □ путем смены рабочего места или организации. Подобные действия являются следствием дезадаптации работников. **К 25 годам текучесть среди молодых работников, как правило, снижается.** К этому возрасту многие из них находят свое призвание, а следовательно закрепляются за определенными профессиями.
- ▶ **В возрасте 26□30 лет намечается новая волна текучести кадров, которая связана, в большей степени, с решением проблем создания и улучшения бытовых условий, создания семьи, рождения ребенка.**
- ▶ Чем моложе работник, тем больше он склонен к различного рода перемещениям, т.к. склонен применять метод "проб и ошибок". *Однако, исследования показывают, что интенсивность текучести кадров находится в обратной зависимости от возраста: чем больше возраст, тем меньше интенсивность текучести.*

Влияние образования

- ▶ Образование является одной из основных предпосылок формирования личности работника, формирования его ценностей и потребностей, степени критического отношения к окружающему, его мобильности и адаптивности к различным производственным условиям.
- ▶ Очень часто работники с высоким уровнем образования работают на таких участках, где не требуется высокого общеобразовательного уровня. Отсюда появляется чувство неудовлетворенности, разочарования, стремление сменить работу на более интересную и перспективную. Работникам с невысоким уровнем образования трудно найти работу вообще, а особенно с наиболее благоприятной производственной обстановкой. Поэтому они меньше покидают предприятия.
- ▶ *Исследования по текучести кадров показывают, что между интенсивностью текучести и уровнем образования работников существует тесная зависимость: чем выше уровень образования, тем выше текучесть кадров.*

Влияние трудовой адаптации

- ▶ *Человек не всегда выбирает ту работу, которая в действительности соответствует его образованию, знаниям и способностям.* Это выявляется в процессе трудовой адаптации работника. Новый работник попадает в ситуацию, о которой имеет лишь общее представление, у него могут возникнуть необоснованные ожидания по отношению к своей работе, что ведет в дальнейшем к росту неудовлетворенности в работе. В результате этого работник пытается сменить одну производственную обстановку на другую. Это может объясняться неинформированностью работника, а также тем, что предприятие может завесить положительные моменты и снизить трудности в работе. Поэтому целесообразно внедрение на предприятиях реалистичных технологий трудовой адаптации работника.
- ▶ Предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение не востребованности или перегруженности ее увеличивает. Снижает текучесть кадров уверенность работника в том, что он может воздействовать на производственные процессы.
- ▶ Работники добросовестнее и с большим желанием выполняют ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получают возможность довести ее до конца. Удовлетворенность в работе приносит свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своих изменений.

Влияние стажа работы

- ▶ В зависимости от стажа работы на предприятии работников можно подразделить на две группы. Первую из них составляют те, кто не задерживается на одном месте более 2-3 лет. Текучесть кадров идет в основном за счет этой группы работников. Во второй группе, состоящей из постоянных работников, тоже не наблюдается абсолютной стабильности, хотя в этом случае вероятность текучести кадров значительно меньше.
- ▶ **Между интенсивностью текучести кадров и стажем работы на предприятии существует определенная зависимость: чем меньше человек проработал на предприятии, тем выше интенсивность текучести, больше вероятность того, что он покинет данное предприятие.**

Влияние пола

- ▶ **Не всегда наблюдается различие в интенсивности текучести кадров среди мужчин и женщин.** Однако, при минимальном стаже работы на предприятии интенсивность текучести среди мужчин значительно выше, чем среди женщин.

В дальнейшем картина меняется: при стаже работы в 2-3 года интенсивность текучести среди женщин значительно возрастает по сравнению с мужчинами. Это можно объяснить тем, что женщины менее решительны, менее уверены в своих способностях и возможностях чем мужчины, поэтому дольше не решаются покинуть предприятие. У мужчин же неудовлетворенность производственной обстановкой проявляется быстрее и резче.

Влияние уровня заработной платы

Заработная плата — основной компонент уровня жизни, который играет большую роль при определении места работы.

Степень удовлетворенности заработной платой определяется:

- ▶ средней заработной платой, которую получают работники на аналогичных рабочих местах в пределах предприятия или данного населенного пункта;
- ▶ насколько велика вероятность получение более высокой заработной платы на другом месте (предприятии).
- ▶ Фактические размеры заработной платы, получаемой работниками определенных профессиональных групп, влияют на формирование так называемой социальной заработной нормы, т.е. общественно-нормального ее уровня, необходимого для работника той или иной квалификации, той или иной профессиональной группы.
- ▶ Если работник получает заработную плату ниже общественно-признанного уровня для данной профессиональной или социальной группы, то он стремится перейти на другую работу, чтобы выйти на эту социальную норму и получить заработную плату, которая не отличается от заработной платы тех, кто выполняет аналогичную работу.

Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров

Необходимость регулирования процесса текучести кадров обусловлена его влиянием на развитие трудового потенциала предприятия и, соответственно, на рост эффективности производства. Даже самые лучшие программы обучения персонала будут не эффективны в условиях постоянной сменяемости работников предприятия.

Известно, что нормальный уровень текучести кадров – в пределах 3–5% от численности персонала, свыше 5% – вызывает значительные экономические потери. В последнем случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров используются следующие методы.

- **1. Расчет потерь, вызванных перерывами в работе, – $\Pi_{\text{пр}}$.**
- $\Pi_{\text{пр}} = V_{\text{ср}} \times C_{\text{п}} \times Ч_{\text{в}}$
- где $V_{\text{ср}}$ – среднедневная выработка на одного человека;
- $C_{\text{п}}$ – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;
- $Ч_{\text{в}}$ – число выбывших по причине текучести кадров.

2. Расчет потерь, обусловленных необходимостью обучения и переобучения новых работников, – По.

- ▶ $По = Зо \times Дт / Кич$
- ▶ где Зо – затраты на обучение и переобучение;
- ▶ Дт – доля текучести кадров в общем числе выбывших;
- ▶ Кч – коэффициент изменения численности работников.

3. Расчет потерь, вызванных снижением производительности труда у работников перед увольнением, – Пу.

- ▶ $Пу = Вср \times Кпт \times Чу \times Чв$
- ▶ где Кпт – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;
- ▶ Чу – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

4. Расчет потерь, вызванных недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников, – Пвп.

- ▶ $Пвп = \sum (Вср \times Кп) \times Чд \times Чв,$
- ▶ где Кп – месячный коэффициент снижения производительности труда;
- ▶ Чд – число дней в соответствующем месяце.

5. Расчет потерь, связанных с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров, – Ппк.

- ▶ $Ппк = Зпк \times Дт / Кич$
- ▶ где $Зпк$ – затраты на подбор кадров.

6. Расчет потерь, связанных с браком в работе у новых сотрудников, – Пб.

- ▶ $Пб = Боп \times Дб \times Дт / Кич$
- ▶ где $Боп$ – общие потери от брака;
- ▶ $Дб$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года.
- ▶ Общая величина потерь равна сумме всех частных потерь.

Пути и методы сокращения текучести кадров

Основой управления движением персонала является установление закономерностей процесса текучести кадров. Знание этих закономерностей делает возможным определение наиболее эффективных управленческих воздействий. Знание, например, закономерностей влияния личностных характеристик работника на его склонность к перемещениям позволяет, во–первых, прогнозировать количество увольнений, во–вторых, находить пути снижения текучести кадров.

Изучение текучести кадров осуществляется в двух направлениях:

- 1) создание общего портрета увольняющихся (пол, возраст, образование, семейное положение, количество детей, стаж работы, заработная плата и др.);
- 2) изучение причин увольнения (работа не по специальности, неудовлетворенность работой, условиями или режимом труда, заработком, социальными условиями, отсутствие перспектив роста, плохие отношения с руководством или коллегами и др.).

Для управления процессами текучести кадров большое значение имеет сбор и анализ информации о работнике.

- ▶ В первую очередь собираются сведения об общем числе уволившихся, а также о числе уволившихся в зависимости от пола, возрастной категории, от квалификации, стажа работы, образования. Затем данные о текучести кадров анализируются по профессиям, подразделениям, должностям, причинам увольнения, возрастным категориям. Углубленный анализ проводится один раз в год, а количественная оценка по подразделениям – ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.
- ▶ Поскольку работники часто сами не всегда точно знают причины увольнения, путают их с поводом или не хотят называть, для обстоятельного анализа текучести лучше использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду, из которых также можно многое узнать. Информация, полученная из них, дополняется изучением ситуации на месте и может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития персонала и организации в целом.
- ▶ При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на потенциальную текучесть, обусловленную скрытой неудовлетворенностью трудом. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам увольнения.
- ▶ На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить потенциальный коэффициент текучести как отношение числа работников, выразивших желание уволиться, к числу опрошенных.

- ▶ Анализируя причины увольнения новичков, можно уточнить данные о рабочих местах с низкой закрепляемостью работников, а также оценить работу наставников. Сопоставляя профили рабочих мест с объективными характеристиками работников, можно выделить как наиболее проблемные участки для стабилизации работников, так и типы работников, оптимально соответствующих по своим личностным характеристикам тому или другому рабочему месту.
- ▶ Главными целями заключительной процедуры анализа увольняющихся работников является анализ "узких" мест в организации и (при необходимости) оказание влияния на решение работника об увольнении.
- ▶ **Движение персонала отражается в балансе, включающем сведения об изменении численности и структуры кадров. Балансы составляются за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям.** Они содержат данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за конкретный период. При этом в них делается расшифровка того, откуда люди прибыли и по каким причинам ушли.

Для решения проблемы текучести кадров необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Методика управления текучестью кадров предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой возлагается непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров может быть представлена в виде последовательных этапов.

- 1. Определение уровня текучести кадров.** *На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос: является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям?*

Отмеченный выше уровень в 3–5% не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку движение кадров на конкретном предприятии осуществляется под воздействием совокупности факторов: **отраслевой принадлежности, технологии производства, трудоемкости работ, наличия/отсутствия фактора сезонности в производственном цикле, стиля руководства, уровня и принципов корпоративной культуры.** Поэтому при определении уровня текучести кадров следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные, которые складываются из анализа потерь, связанных с:

- ▶ о перерывами в работе;
- ▶ о необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- ▶ о снижением производительности труда у работников перед увольнением;
- ▶ о недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников;
- ▶ о затратами на подбор персонала в результате текучести кадров;
- ▶ о браком у вновь поступивших работников.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Определение мотивационной структуры текучести кадров основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.

4. Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести. Для этого принимаемые меры по сокращению текучести кадров можно разделить на три основные группы:

- ▶ о Техничко-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- ▶ о организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);
- ▶ о социально–психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, преодоления излишнего уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести кадров необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести кадров и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом.

Решение многих проблем по сокращению излишней текучести кадров зависит от самих предприятий. Предлагаемый порядок деятельности прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и при должной организации управления персоналом способен эффективно решать возникающие проблемы. Однако с развитием сегмента рекрутерских услуг на рынке труда для многих предприятий, особенно в крупных городах России, решение проблемы текучести кадров можно переложить на специализированные кадровые агентства.

Несколько правил "прощального разговора" при увольнении работника

- ▶ 1. Не следует начинать такой разговор перед выходными днями или праздниками, когда "бедолага" обречен несколько дней чувствовать себя совершенно одиноким, не зная, что сказать друзьям и жене.
- ▶ 2. Нельзя проводить такой разговор прямо на рабочем месте увольняемого или в зале, где работает много народу, чтобы увольняемому не пришлось уходить через шеренгу сочувственно глядящих на него сослуживцев.
- ▶ 3. Разговор не должен продолжаться более 20 мин, поскольку оглушенный неприятным известием работник все равно не в состоянии выслушивать и обдумывать различные подробности, которые выкладывает ему начальник с благородной целью подсластить горькую пилюлю.
- ▶ 4. Увольняющий начальник сам заранее должен подготовиться к мучительному разговору, осознать собственные чувства, чтобы говорить максимально искренне.
- ▶ 5. Если вы скажете что-либо хорошее увольняемому, то вроде бы можете уменьшить собственные угрызения совести. И все же лучше этого не делать и не давать увольняемому никаких оснований сомневаться в справедливости решения.

В воздухе витает идея создания фирмы, специализирующейся на социальной реабилитации уволенных. За эту работу фирмы платят 15% от годовой зарплаты уволенного.

Самый первый совет, который дают уволенному консультанты, – иметь благообразный вид, бриться по утрам (женщинам – подчеркнуто элегантно одеваться), возбуждать доверие и даже выглядеть слегка агрессивными.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!