

Особенности управления текучестью персонала в современных организациях

Шикина Н.В.

магистрант кафедры

«Инновационные технологии менеджмента»

e-mail: shikinanv@std.mininuniver.ru

Яшкова Е.В., доцент, к.п.н.

e-mail: Elenay2@yandex.ru;

Вагин Д.Ю., к.соц.н., доцент

e-mail: 403485@mail.ru

*ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный
педагогический университет им.К.Минина»*

Россия, Нижний Новгород

Аннотация: В статье рассмотрены основные причины текучести персонала в организации и методы снижения её уровня. Выявлена важность адаптации и развития персонала. Знание факторов влияющих на отток кадров и инструментов управления текучестью является для работодателя важным, поскольку именно наличие лояльного квалифицированного персонала является залогом успешности организации в целом.

Ключевые слова: персонал, текучесть, адаптация, развитие, ресурс, управление.

Проблемы управления персоналом и закономерности управленческой деятельности являются предметом исследования ученых на протяжении длительного времени. У каждой организации на рынке складывается определенный имидж как работодателя, который во многом определяется отношением руководства к сотрудникам [2,7].

Персонал организации является основным ресурсом компании, важнейшим достоянием, которое необходимо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе [1]. От наличия необходимого количества квалифицированного персонала зависят экономические и другие возможности организации. Даже самая многообещающая бизнес - идея подлежит воплощению сотрудниками конкретного отдела. Одним из важных показателей «здоровья» организации является процент текучести персонала. Активное участие персонала в жизни организации является неотъемлемой чертой успеха.

По мнению исследователей, в современных организациях считают, что незаменимых нет и все поправимо. Но если руководителю дорога его команда, необходимо искать способы как ее удержать. Кадры - основной (штатный) состав квалифицированных работников организации, государственных учреждений, профсоюзных, общественных и иных организаций [6,7].

Что же такое текучесть персонала? Это естественный процесс высвобождения сотрудников, показатель, указывающий, с какой скоростью

компания теряет свой персонал. Нормой текучести принято считать от 3-х до 7-и %. При этом имеет значение сфера деятельности и возраст организации. Так для молодой компании нормальная текучесть достигает 20%, для сферы оказания услуг этот показатель может доходить и до 30%. Расчет показателя отдельной организации ведется путем деления количества уволенных сотрудников на среднесписочную численность сотрудников этой организации за отчетный период. Определить насколько показатель текучести выходит за рамки нормы, можно сравнив его с показателями предприятий той же сферы (компаний-конкурентов).

Текучесть кадров – одна из многочисленных проблем в управлении персоналом, которая встает перед кадровыми службами практически всех крупных организаций. Заключается она в постоянной утечки части персонала в связи с увольнением по собственному желанию из-за различных нарушений трудовой дисциплины и внутреннего распорядка [3,5]. Изменение состава и численности работающих в связи с производственной необходимостью, например, с реорганизацией, не принято относить к текучести. Текучесть кадров – индивидуальная форма подвижности рабочей силы, при которой движение к лучшим условиям ее воспроизводства осуществляется по собственному желанию; это одна из ключевых и заметных проблем для любой современной организации, процесс, который дорого обходится компаниям, т.к. выделяются средства на поиск, привлечение, обучение и адаптацию нового сотрудника.

Текучесть, таким образом, имеет две стороны: она может быть связана с собственным желанием работника или с инициативой администрации. Ошибочно было бы предполагать, что с появлением элементов капитализма в экономике в организациях, предоставляющих своим работникам хорошую заработную плату и стабильность положения, проблема текучести исчезнет. Она достаточно актуальна для организационных структур всех типов, но при плохих условиях труда меняют место работы служащие всех уровней, а при хороших условиях – сотрудники средней и высшей квалификации.

Отметим, что экономические потери от текучести складываются главным образом из нескольких составляющих:

- снижение выработки на старом месте пред увольнением и на новом месте в среднем на 15% в течение 3 месяцев. По данным советского периода, с момента подачи заявления об увольнении до момента увольнения производительность труда сдельщиков, как правило, снижается на 12-25%, а повременщиков – вдвое;
- уменьшение объема работ за счет простаивания рабочих мест в связи с трудоустройством сотрудников (в среднем 8-10 дней);
- снижение качества, потери от брака в связи с адаптацией новых сотрудников и уменьшения мотивации у увольняющихся;
- затраты по переподготовке кадров, которые весьма значительны, так как от 50 до 75% уволившихся меняют специальность;

– ухудшение использования оборудования. Начальные 1-1,5 месяца работы сотрудника являются этапом адаптации на производстве, происходит только общее знакомство с деятельностью и эффективность труда достаточно низка [4].

Уменьшение численности в связи с текучестью и понижение работоспособности вновь принятых сотрудников часто нарушают ритмичность работы организации, что в свою очередь вызывает простой оборудования и сверхурочные работы. Нередки случаи, когда из-за повышения текучести и невозможности быстрого укомплектования освободившихся рабочих мест, предприятия вынуждены содержать излишний персонал, что отрицательно влияет на использование рабочей силы и сдерживает ее высвобождение. Высокая текучесть персонала также может вызвать технологические трудности, поскольку для выполнения трудовых задач часто нужны узкие специалисты, быстро подобрать которых не удастся (рисунок).



Рисунок – Причины и следствия высокой текучести кадров в организации

Потери от текучести в финансовом выражении можно оценить только косвенно, и для руководителей, принимающих решения, эта проблема не всегда очевидна. Эта трудность усугубляется отсутствием у современных российских менеджеров систематических знаний об искусстве управления людьми.

Давно известно, что при наличии проблемы нужно лечить не симптомы, а ее источник.

Рассмотрим факторы, влияющие на текучесть персонала:

1. Материальный фактор (уровень заработной платы, оборудование рабочего места и создание благоприятных условий труда, бытовые условия)
2. Субъективный фактор (адаптация, карьерный рост, распределение и организация труда, психоэмоциональный климат в коллективе, проектная деятельность, HR – бренд организации, социальные льготы и гарантии)
3. Природно - климатический и демографический фактор (переезд, выход на пенсию, декретный отпуск, уход в армию и т.д.).

Работая над первыми двумя факторами можно снизить текучесть персонала до приемлемой нормы и сохранить высокую производительность.

Общими основными причинами, почему сотрудники покидают компанию можно выделить:

1. Ошибка найма. Часто увольнение является следствием ошибки подбора. Причины некачественного рекрутинга: спешка закрыть вакансию со стороны нанимателя, желание соискателя быстрее трудоустроиться или же просто недостаточное информирование сторон. В 99% случаев такой подход рано или поздно приведет к увольнению.
2. Низкий уровень заработной платы. Непонятная система расчет заработной платы, тарифная ставка ниже рыночной, не своевременные выплаты.
3. Неудовлетворительные условия для работы. Наличие переработок, дежурств, отсутствие удобств.
4. Отсутствие адаптации нового сотрудника на рабочем месте. Беглая адаптация или её отсутствие вызывает преждевременное увольнение на испытательном сроке. Даже когда новые сотрудники остаются и работают в компании достаточно долго, их решение об увольнении может быть принято уже в первые недели трудовой деятельности в этой компании.
5. Отсутствие карьерного роста. Отсутствие продвижения в рамках компании и перспектива получения более высокой должности в другом месте, возможность шире применить там свои способности и, соответственно, более высокая заработная плата. Практика наблюдается на всех уровнях персонала.
6. Отсутствие эффективной организации труда. Высокая интенсивность, дополнительная нагрузка сверх должностных обязанностей.
7. Плохие отношения в коллективе. Конфликты в какой-либо форме, будь то личная неприязнь, недовольство профессиональными качествами коллег или методами управления руководителя.
8. Отсутствие возможности проявить свои индивидуальные качества и способности.
9. Не стабильная репутация предприятия.
10. Отсутствие социальных гарантий и финансовой стабильности.

В соответствии с выделенными причинами текучести кадров, рассмотрим инструменты снижения текучести:

1. качественный подбор персонала
2. контроль объективности причин увольнений/качественное выходное интервью

3. улучшение условий труда
4. систематизирование и регламентирование рабочих процессов
5. внедрение системы адаптации сотрудников (наставничество)
6. обучение и развитие персонала как руководящего, так и линейного
7. подготовка кадрового резерва
8. внедрение проектной деятельности по особо перспективным направлениям
9. укрепление HR – бренда организации на рынке труда

Таким образом, проблема текучести кадров достаточно сложна и многогранна. Необходимо проводить углубленный анализ этой проблемы в организациях, уточнять причины текучести, учиться управлять текучестью кадров и своевременно проводить мероприятия по закреплению кадров.

Список литературы:

1. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 389 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02048-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 15.05.2019).
2. Павлова Ю.А., Танцынов А.А., Яшкова Е.В. Исследование проблем формирования имиджа современной организации в маркетинге персонала В сборнике: Инновационные технологии управления Всероссийская научно-практическая конференция. 2014. С. 27-29.
3. Причины текучести кадров и способы её предотвращения [Электронный ресурс]. - URL: <https://hr-portal.ru/article/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-eyo-predotvrashcheniya> (дата обращения: 15.05.19).
4. Складская, В.А. Экономика труда: учебник / В.А. Складская. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 304 с.: ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 260 - 261 - ISBN 978-5-394-02340-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496161> (дата обращения: 15.05.2019).
5. Текучесть персонала: коэффициент текучести кадров, основные причины текучести в России, эффективное снижение текучести [Электронный ресурс]. - URL: <https://proaction.pro/tekuchest> (дата обращения: 19.05.19).
6. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 561 с.
7. Яшкова Е.В., Павлова Ю.А. Внедрение компетентностного подхода в управление персоналом организации в период модернизации российской экономики// Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 2 (42). С. 124-129.

Контактный телефон +79101056010