

# Понятие и причины текучести персонала. Расчет коэффициента текучести

Выполнила:

Студент гр. Тб-3601-01-00

Менская Дарина

# План

- ▶ Понятие текучести кадров
- ▶ Виды текучести
- ▶ Коэффициент текучести кадров
- ▶ Нормы текучести
- ▶ Последствия текучести персонала
- ▶ Причины текучести кадров
- ▶ Работа с причинами текучести
- ▶ Факторы, способствующие уходу персонала
- ▶ Методы управления и минимизации текучести персонала
- ▶ Этапы управления текучестью кадров
- ▶ Интересные факты
- ▶ Заключение

# Понятие текучести кадров

- ▶ Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.
- ▶ Текучесть персонала - норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. Проще говоря, она показывает, как долго работник находится на своей работе. Текучесть кадров измеряется индивидуальными компаниями для целой индустрии. Если работник имеет более высокий показатель текучести по сравнению с коллегами, это означает, что работник данной компании имеет меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой компании или его коллеги. Высокий коэффициент текучести кадров может быть вреден для деятельности компании, если высококвалифицированные рабочие часто увольняются, и появляется много новых кадров.



# Виды текучести

В зависимости от того, куда именно перемещаются кадры, освобожденные от своей должности, выделяют различные виды текучести:

- ▶ внутри организации - работники меняют должности, не покидая фирмы или предприятия (по собственному решению либо инициированному руководством);
- ▶ внешнеорганизационная - сотрудники уходят с конкретного предприятия либо меняют его на другое, иногда даже в иной производственной сфере.

Если брать во внимание различные параметры определения текучести, можно разделить текучесть на:

- ▶ абсолютную - отношение количества всех уволенных к общему составу предприятия за выделенный период времени;
- ▶ относительную - более точный показатель, позволяющий вычислить текучесть по каждому подразделению, в рамках определенного возраста, пола, среди сотрудников с тем или иным стажем, по основаниям для увольнения и др.

По отношению к причине ухода текучесть может быть:

- ▶ активной - сотрудник хочет уйти или сменить работу, так как неудовлетворен какими-то внутренними факторами: зарплатой, отношением, условиями труда и т. п.;
- ▶ пассивной - тот или иной сотрудник не устраивает предприятие по своим трудовым или личностным качествам.

# Коэффициент текучести кадров

Коэффициент текучести кадров - это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

$$\text{КТК} = (\text{УСЖ} + \text{УИР}) \times 100 / \text{СЧ},$$

- ▶ КТК - коэффициент текучести кадров;
- ▶ УСЖ - количество уволенных по собственному желанию сотрудников;
- ▶ УИР - число уволенных работников по инициативе руководства (за прогулы, по судимости, нарушение дисциплины и пр.);
- ▶ СЧ - среднесписочная численность сотрудников за период отчета.



# Нормы текучести

Установлены примерные пределы, в рамках которых текучесть считается нормальной - 3-5%, относительно стабильный коллектив - 5-9%. Показатель меньше 3% говорит о застое, цифры более 50% - о серьезных проблемах.

Более точно можно определить лимиты текучести в зависимости от конкретных показателей.

У работников разного уровня нормой могут считаться отличающиеся показатели:

- ▶ у менеджеров высокого звена - 0-2%;
- ▶ обычные управляющие - до 10%;
- ▶ рядовые сотрудники - до 30%;
- ▶ неквалифицированный персонал - до 50%.

Сильно отличаются лимиты в разных сферах труда:

- ▶ компьютерные технологии - 8-10%;
- ▶ производство - 12-15%;
- ▶ торговля - до 30% и т.д.

# Последствия текучести персонала

- ▶ Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.
- ▶ Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.
- ▶ Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи "ухода отделами", когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают переходить в другую организацию целиком.

# Причины текучести кадров

Основные и главные причины ухода персонала следующие:

1. неконкурентоспособные ставки оплаты;
2. несправедливая структура оплаты;
3. нестабильные заработки;
4. продолжительные или неудобные часы работы;
5. неблагоприятные условия труда;
6. деспотичное или неприятное руководство;
7. проблемы с проездом до места работы;
8. отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;
9. работа, в которой нет особой нужды;
10. неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;
11. неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);
12. изменяющийся имидж организации;
13. работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);
14. прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).





# Работа с причинами текучести

- ▶ Неконкурентоспособные ставки оплаты - провести исследование заработных плат, сравнить полученные данные с данными предприятия. Пересмотреть ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.
- ▶ Несправедливая структура оплаты труда - пересмотреть структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок.
- ▶ Нестабильные заработки - провести анализ причин нестабильности заработков.
- ▶ Неблагоприятные условия труда - сравнить условия труда вашей компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые вы равняетесь. Разработать меры по улучшению условий труда.
- ▶ Деспотичное или неприятное руководство - проверить, действует ли на вашем предприятии четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Заняться разработкой системы корпоративного обучения.
- ▶ Работа, в которой нет особой нужды - провести исследование мотивации ваших сотрудников - и вы точно будете знать, чего они хотят от вашего предприятия, и какими методами надо повышать их эффективность труда.

- ▶ Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов - для эффективной системы отбора и оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, валидные и надежные методы оценки кандидатов, квалифицированных специалистов по отбору и оценке. Проверить наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принимать адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.
- ▶ Неадекватные меры по введению в должность - проанализировать, каким образом на вашем предприятии работает программа адаптации, кто этим занимается.
- ▶ Работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (получение максимума от сотрудника, пока он полон энтузиазма, «выжатый» сотрудник становится ненужным компании) - «выжатый» персонал уходит из компании и со «скоростью мысли» распространяет отрицательную информацию о компании, «отпугивая» дальнейших кандидатов. Поэтому: пересмотреть кадровую политику в этой области, смягчить свое отношение к сотрудникам.
- ▶ Имидж компании - просмотреть все перечисленные выше пункты и обратить особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя.

# Факторы, способствующие уходу персонала

- ▶ возраст сотрудника (наиболее рискованный возраст перехода на другую работу до 25 лет);
- ▶ квалификация сотрудника (работники низшей квалификации чаще меняют работу);
- ▶ место жительства сотрудника (чем дальше сотрудник живет от работы, тем больше риск его ухода);
- ▶ стаж работы на предприятии (после трех лет стажа происходит резкое снижение текучести, что объясняется фактором возраста, так и проблемами адаптации).



- ▶ Для некоторых сфер деятельности непостоянство сотрудников - вовсе не результат ошибок руководства. Например, среди торгового персонала кадровая текучесть практически неизбежна. А безусловным «лидером» в этой области является ресторанный бизнес.
- ▶ Что касается самых нижних ступенек карьерной лестницы - то здесь постоянное обновление штатов даже приветствуется.
- ▶ Поэтому, главное для руководителя - правильно уметь выбирать людей и создать систему, которая позволит управлять «текучестью», минимизировать ее.



# Методы управления и минимизации текучести персонала

- ▶ выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин;
- ▶ ведение статистики увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы;
- ▶ разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную);
- ▶ разработать систему отбора и адаптации персонала;
- ▶ создать систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников;
- ▶ четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формируйте его для успешной работы;
- ▶ создавать временные группы сотрудников для работы над проектами;
- ▶ использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;
- ▶ провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв;
- ▶ следить за карьерой ушедших сотрудников и их котировкой на рынке труда;

Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала «кузницей кадров» для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если ваших сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания вашей компании или симптом негативных перемен отрасли;

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по «качеству» сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании. Это дает понять - является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- ▶ Если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- ▶ Если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести необходимо серьезно заняться.

Если кадровая текучесть для вашего бизнеса - естественная издержка, надо заранее подготовиться к тому, что вам придется постоянно подбирать новый персонал и предпринять необходимые меры, чтобы дела не стопорились из-за отсутствия рабочих рук.

Тогда действуйте так: прежде всего, наймите грамотного специалиста по подбору персонала: одного, несколько (это зависит от размеров текучести). Оцените, на каких позициях в вашей компании наиболее вероятна частая смена персонала, и, соответственно, какого возраста, пола, с каким образованием вам понадобятся кандидаты.

После того, как будет определена ваша "целевая аудитория" среди соискателей, можно выбирать наиболее оптимальные варианты подбора персонала, а именно:

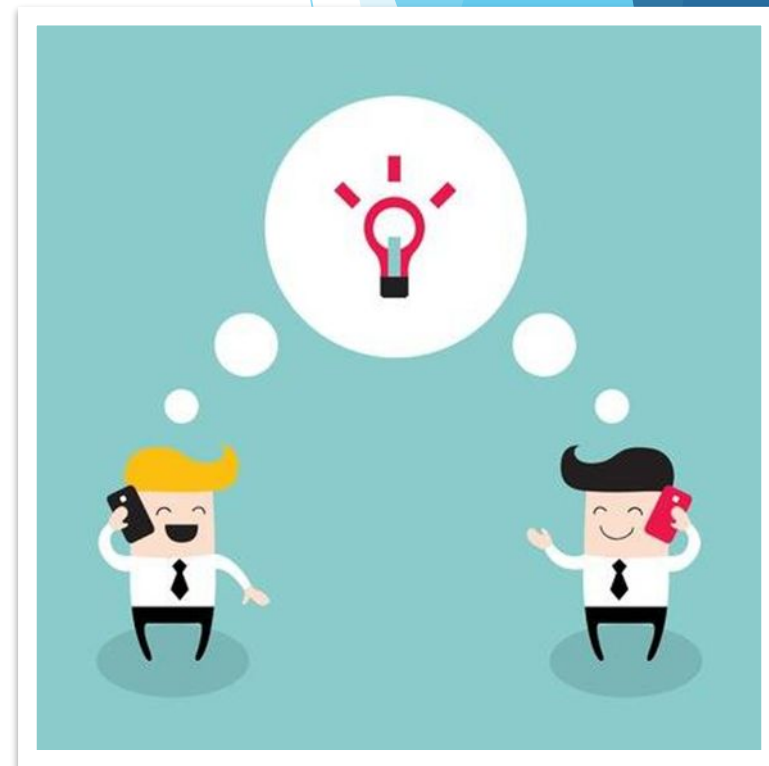
- ▶ Кадровые агентства;
- ▶ «Ярмарки вакансий»;
- ▶ СМИ и Интернет (особенно собственный сайт компании) для поиска персонала.

# Этапы управления текучестью кадров

The background of the slide features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of blue, ranging from light sky blue to deep navy blue. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, dynamic aesthetic.

# Интересные факты

- ▶ Текучку кадров в организации еще называют «индексом крутящихся дверей». Это выражение пришло из американской корпоративной культуры, так как раньше во многих офисных зданиях в США были установлены карусельные двери.
- ▶ Некоторые аналитики выделяют еще и психологическую текучесть, ее так же называют скрытой. Это когда фактически человек остается на своей должности, но не считает себя причастным к деятельности компании, или испытывает неприязнь к ней. К сожалению, большинство менеджеров недооценивают серьезность этого явления, хотя оно часто наносит постоянный убыток.
- ▶ В последнее время на отечественном рынке труда появилась тенденция «ухода отделами». В таком случае целый коллектив покидает свое место работы и присоединяется к конкуренту. Несомненно, такой поворот событий может стать роковым для целого предприятия.





# Заключение

- ▶ Опытные управляющие понимают, что значит большая текучка кадров - это очень серьезная проблема для любого предприятия, и она всегда влечет за собой большие убытки. Нужно постоянно проводить мониторинг и по возможности выявлять слабые стороны своей кадровой политики, проводить работу над ошибками. Ведь любая коммерческая организация, будь то офис или производство, это в первую очередь люди, которые в ней работают.
- ▶ Решение такой проблемы, как снижение текучести кадров, требует внимательного и грамотного подхода к управлению персоналом. Его суть хорошо выразил Джеймс Гуднайт: «Каждый вечер 95 % активов моей фирмы едут домой. Моя задача – создать такие условия работы, чтобы каждое утро у всех этих людей было желание возвращаться обратно. Креативность, которую они приносят в корпорацию, формирует наши преимущества перед конкурентами»

# Источники литературы

- ▶ Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. - С. 148.
- ▶ Боков, В.К. Причины текучести кадров и способы её предотвращения [Электронный ресурс]: <http://hr-portal.ru>
- ▶ Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] // Маркетинг. - 2016. - № 2. - с.39-43
- ▶ Методические подходы к управлению текучестью кадров/ Скавитин А.В., 2000.
- ▶ Мордовин С. Л. Управление персоналом: современная российская практика. 2-е изд. - Спб.: Питер, 2005.

Спасибо за внимание!