**Текучесть кадров**

Вряд ли кто-нибудь станет спорить, что текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Каковы причины текучести кадров, как с ней бороться, и всегда ли необходимо это делать?

Для начала определимся с термином текучести персонала:

**Текучесть персонала**- движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть может быть:

Внутриорганизационная - связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;

Внешняя - между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров. Как понять, естественная или излишняя текучесть кадров на вашем предприятии?

**Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:**

Текучесть кадров для планового периода (F) и среднего (F1):

F= число увольнений в плановый период / Среднее число сотрудников в плановый период.

F1= среднегодовая численность уволенных \* 100 / среднегодовая численность.

КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ - 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.

**Естественная текучесть** (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

**Излишняя же 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.

Таким образом,

* текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, то есть на жизни всей организации;
* текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Несмотря на остроту этой проблемы во многих организациях, «программы сохранения персонала» пока являются редкостью.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что что-то у него в "бизнес - королевстве" неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

**Основные и главные причины ухода персонала следующие:**

 неконкурентоспособные ставки оплаты;

 несправедливая структура оплаты;

 нестабильные заработки;

 продолжительные или неудобные часы работы;

 плохие условия труда;

 деспотичное или неприятное руководство;

 проблемы с проездом до места работы;

 отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста;

 работа, в которой нет особой нужды;

 неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов;

 неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией);

 изменяющийся имидж организации;

 работа с персоналом по принципу «соковыжималки» (жесткая структура);

 прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

**Как работать с причинами текучести персонала?**

С причинами текучести персонала необходимо работать, их можно устранить или снизить их влияние:

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.

* Проведите или закажите исследование заработных плат, сравните полученные данные с данными предприятия. Пересмотрите ставки там, где они ниже, и там, где они выше, т.к. переплата также как и не доплата чревата экономическими потерями.
* Проведите или закажите аналогичные исследования по другим выплатам (больничным, отпускам, льготам и т.п.).

2. Несправедливая структура оплаты труда.

* Пересмотрите структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок. Проанализируйте дифференцированные тарифы, пересмотрите их, если выявятся «перекосы ставок».
* Если происходят значительные колебания в оплате в результате системы премий или системы участия в прибылях, проверьте эти системы и пересмотрите их.

3. Нестабильные заработки.

* Проведите анализ причин нестабильности заработков. Их может быть множество, начиная от неэффективной стратегии бизнеса, до недостаточной квалификации вашего персонала.

4. Плохие условия труда.

* Сравните условия труда (часы работы, гибкость смен, оборудование, эргономику рабочих мест, состояние систем отопления, кондиционирования, освещения) вашей компании с условиями труда конкурентов рынка или компаний, на которые вы равняетесь. Разработайте меры по улучшению условий труда: более гибкий график работы, новая мебель или перестановка мебели, добавление кулеров или освещения могут сделать чудеса.
* Проведите или закажите исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников. Вы получите полную информацию о том, чем именно, какими аспектами труда неудовлетворенны ваши сотрудники.

5. Деспотичное или неприятное руководство.

* Каждый руководитель, особенно руководитель среднего звена должен быть тщательно подобран на эту должность, должны быть оценены его потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться в управлении путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.
* Проверьте, действует ли на вашем предприятии четкая кадровая политика и какая она. Возможно, ее необходимо пересмотреть или усовершенствовать. Займитесь разработкой системы корпоративного обучения.

6. Работа, в которой нет особой нужды.

* Возможно, ваши сотрудники не ощущают нужности и необходимости своей работы в массе всего предприятия. Попробуйте сделать их работу более привлекательной, путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения ненужной, монотонной работы на данной должности.
* Проведите или закажите исследование мотивации ваших сотрудников и вы точно будете знать, чего они хотят от вашего предприятия, и какими методами надо повышать их эффективность труда.

7. 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. Проверьте наличие этих параметров, если что-либо отсутствует, срочно принимайте адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

8. Неадекватные меры по введению в должность.

* По кадровой статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т.к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Проанализируйте, каким образом на вашем предприятии работает программа адаптации, кто этим занимается. Особенно заострите внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации.

9. 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: пересмотрите кадровую политику в этой области, смягчите свое отношение к сотрудникам (если сможете).
* Такие компании формируют выносливых сотрудников для своих конкурентов, ваша компания становится трамплином для дальнейшей карьеры покинувшего вас персонала. Подумайте, надо ли формировать штат конкурентам.

10. Имидж компании.

* Просмотрите все перечисленные выше пункты и обратите особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя (подумайте, в какую организацию Вы бы сами не пошли работать).
* Вам следует также рассмотреть и сильные стороны вашей организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какой-то степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах: заработная плата, перспективы, обучение, заинтересованность, условия труда, надежность организации.

11. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию.

* Найдите причины таких событий в вашей компании, насколько это было оправдано? Помните, что с такой динамикой в пятый очередной раз набора персонала после пятого сокращения вы вряд ли наберете квалифицированный штат специалистов.

Еще необходимо учитывать такие факторы, которые факультативно способствуют 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).

**Определение экономического ущерба, вызванного текучестью персонала**

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе , определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

где Nпр - потери, вызванные перерывами в работе;

В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

Nпр = В\* Т \*Чт

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

где По -потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников; Зо - затраты на обучение и переобучение;

Ди - доля излишнего оборота, текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

По = Зо\*Ди\*Ки

3. Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции, определяются как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

где Срв - средняя выработка;

Ксп - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

Чу - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

Срв \* Ксп \* Чу

4. Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих Nпр, определяются как произведение числа работников, выбывших по причине текучести, суммы произведений показателей среднедневной выработки рабочего в каждом месяце периода адаптации, помесячных коэффициентов снижения производительности труда и числа дней в соответствующем месяце:

где Срва - среднедневная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации;

Км - помесячный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации;

Чм - число дней в соответствующем месяце.

Срва \* Км \* Чм

5. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести Зорг определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

где Зн - затраты на набор;

Кизм. - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода; Дт. - доля текучести.

(Зн \* Дт ) Кизм

6. Потери от брака у вновь поступивших работников определяются как произведение общей величины потерь от брака, доли потерь от брака у лиц, проработавших до одного года, доли текучести в составе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работающих:

где Пбн- потери от брака у новичков;

Об - общие потери от брака;

Дбр. - доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

(Пбн \* Об \* Д/бр) Кизм

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. **По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы; специалистов 18–30%; управляющих 20–100%.**

**Как управлять процессом движения персонала?**

Иногда текучесть кадров – не всегда так плохо, как кажется на первый взгляд.

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.

Конечно, ни одна компания не обрадуется, если начнут уходить топ-менеджеры и шеф-повара. Но, 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;

 разработайте программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную);

 разработайте систему отбора и адаптации персонала;

 сделайте систему наставничества для «новичков», вовлекая туда более опытных сотрудников;

 четко определите имидж вашей компании на рынке труда и при необходимости формируйте его для успешной работы;

 создавайте временные группы сотрудников для работы над проектами;

 используйте некоторых работников как внутренних консультантов в различных частях компании;

 проведите систему оценки сотрудников и формируйте кадровый резерв;

 следите за карьерой ваших 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;

 примите на работу менеджера по персоналу либо обратитесь за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

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:

1. Прежде всего, наймите грамотного специалиста по подбору персонала: одного, несколько (это зависит от размеров текучести).

2. 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, - их актуальная база данных, методы оценки, наработанные контакты позволят вам с максимальной быстротой подбирать персонал.
* Участвуйте в так называемых «ярмарках вакансий».
* Используйте СМИ и Интернет (особенно собственный сайт компании) для поиска персонала.

Ирина Григорьева, 23 Февраля, 2004

[*15.06.2006*]