

ЭКОНОМИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ
ПЕРСОНАЛА**




ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- Понятие и причины текучести персонала
- Стадии текучести персонала
- Позитивные и негативные последствия текучести кадров
- Процедура управления текучестью кадров



1. ПОНЯТИЕ И ПРИЧИНЫ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

- К **текучности** принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр.



ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ С ДВУХ ПОЗИЦИЙ:

- текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.), так называемая АКТИВНАЯ ТЕКУЧЕСТЬ,

- и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т. д.) – ПАССИВНАЯ ТЕКУЧЕСТЬ



ИЗДЕРЖКИ НА ТЕКУЧЕСТЬ ВКЛЮЧАЮТ:

- а) потери, **вызванные простоями оборудования** вследствие образования пустующих рабочих мест, снижением качества производимой продукции, ухудшением обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом из организации;
- б) потери из-за **пониженной производительности труда** в период адаптации на новом рабочем месте, временного отсутствия перемещающихся работников в сфере общественного труда;
- в) **растущие затраты на выплату** пособий по безработице, выходных пособий;
- г) **излишние затраты** на набор, отбор и подготовку персонала, оформление приема и увольнения работников.



**ПРОЦЕСС ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ВЫПОЛНЯЕТ РЯД
ВАЖНЫХ ПОЗИТИВНЫХ ФУНКЦИЙ:**

межотраслевого и территориального
перераспределения рабочей силы

квалификационно-профессионального
продвижения кадров

обслуживания внешних и внутренних трудовых
перемещений, вызванных техническим
прогрессом

обновление структуры коллектива



- Важным вопросом при исследовании текучести является рассмотрение **качественного состава увольняющихся** с использованием одного из вариантов классификации персонала организации по критерию эффективности ее сотрудников.
- Наибольший риск и вероятность увольнения имеют группы «звезды» и «аутсайдеры»



2. СТАДИИ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

**1. Стадия
подтверждения**

**2. Стадия
консолидации**

**3. Стадия нового
импульса**



1. СТАДИЯ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ

- На стадии подтверждения (первые год-полтора работы) текучесть кадров может достигнуть 30%.
- Основными причинами ухода на этой стадии служат несоответствие квалификации нового сотрудника должностным требованиям, неприятие им корпоративной культуры, разочарование в компании и коллективе.



2. *СТАДИЯ КОНСОЛИДАЦИИ*

- Причины увольнений на этом этапе кроются в неудовлетворенности системами материального и морального стимулирования, отсутствии сбалансированности между занятостью на работе и семьей, а также возможном несовершенстве кадровой стратегии компании, разочаровании в имидже компании и возможностях собственного роста.
- Текучесть кадров на стадии консолидации колеблется между 20 и 25%



3. *СТАДИЯ НОВОГО ИМПУЛЬСА*

- На этой стадии компанию покидают ключевые сотрудники, в развитие которых она уже вложила немалые силы и средства.
- Если у сотрудника не происходит «прорыва» или он неадекватен результатам работы сотрудника, то у человека возникает ощущение застоя карьеры и общей неудовлетворенности работой.
- Показатель текучести кадров на этой стадии не превышает 10—15%.



- Ориентируясь на приведенную цикличность, можно обоснованно и своевременно применять **разные способы удержания специалистов** — от проведения ориентации для новых сотрудников до ротации или перераспределения должностных обязанностей

3. ПОЗИТИВНЫЕ И НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

<i>Негативные последствия текучести персонала организации</i>	<i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i>
<p>Организация теряет ценного сотрудника с уникальным опытом, знаниями и навыками. Данные уникальные опыт, знания и навыки могут начать работать на конкурента организации, тем самым инвестиции компании в сотрудника оборачиваются против самой организации</p>	<p>Увольнение неэффективных сотрудников сказывается на деятельности организации в случае, если в результате замены приходит более способный и мотивированный сотрудник</p>
<p>В организации могут сорваться определенные сделки, операции и прочее, которые зависели именно от личности конкретного сотрудника и не являются легко возобновляемыми даже при замене сотрудника</p>	<p>Обновление и внесение новых идей, способов и методов работы, управления, решения проблем</p>



<i>Негативные последствия текучести персонала организации</i>	<i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i>
<p>Если увольняющийся сотрудник работал с клиентами компании, то его уход может вызвать некоторое недоверие к компании со стороны клиентов. Более того, если на участке работы, где происходит постоянное общение с клиентом, наблюдается регулярная смена персонала, довольно высокая текучесть, то это влечет за собой снижение уровня сервиса на этом участке, вызывает у компании-клиента недоверие ко всей организации целиком и недовольство работой компании-исполнителя. Как следствие, организация может нести определенные потери в объеме бизнеса, вплоть до потери клиентов</p>	<p>Оздоровление климата в отделе и (или) в организации</p>
<p>Снижается эффективность увольняющегося работника перед его уходом из компании, так как ослабляется мотивация и ответственность за результат</p>	<p>Открытие вакансий и возможностей для перевода/повышения работающих сотрудников, что будет способствовать повышению их мотивации, а также их удержанию</p>
<p>После ухода сотрудника не выполняется определенный объем работы, который был закреплен за ним, возникает так называемый простой</p>	<p>Появляется возможность проведения реорганизации отдела/службы, что может привести к более эффективному распределению работ между исполнителями</p>



<i>Негативные последствия текучести персонала организации</i>	<i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i>
Часть работы уволившегося/уволенного сотрудника распределяется между другими сотрудниками отдела или организации, что увеличивает их нагрузку и напряженность труда	Принятие на работу сотрудника, обладающего современными и эффективными методами и приемами работы
Увольнение одного из сотрудников может вызвать негативное психологическое влияние на других сотрудников, снижая их мотивацию, лояльность к организации	Перевод/повышение работающих сотрудников позитивным образом может сказаться на их стремлении к повышению своей квалификации
Если увольняется руководитель отдела или другой значимый и авторитетный специалист, то помимо сильной демотивации подчиненных/коллег важно помнить и учитывать, что это может повлечь за собой уход ряда других сотрудников	Увольнение сотрудника может заставить руководство организации выявить причины данного увольнения и разработать меры по их скорейшему устранению
При увольнении сотрудников необходимо направлять дополнительные средства на подбор новых сотрудников для замены, на их обучение и развитие	Оптимизация численности работающих в отделе и (или) организации
Эффективность и производительность труда вновь принятых сотрудников ниже средней в период адаптации	Оптимизация затрат на подбор новых сотрудников, их обучение и развитие

4. ПРОЦЕДУРА УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ

Этап 1. ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Количественная оценка текучности

1.2. Экономическая оценка текучности

1.3. Качественная оценка текучности



Этап 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ УРОВНЯ ТЕКУЧЕСТИ

2.1. Техничко-экономические мероприятия

2.2. Организационные мероприятия

2.3. Социально-психологические мероприятия



Этап 3. ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ



ПЕРВЫЙ ЭТАП – ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ

Количественная оценка текучности персонала:

--	--	--

1) *КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ* ($K_{\text{ТЕК}}$)

- рассчитывается как отношение численности сотрудников, уволившихся из организации по собственному желанию – $Ч_{\text{ув.с.ж.}}$ и за нарушение трудовой дисциплины ($Ч_{\text{ув.нар.дисц.}}$), к среднесписочной численности сотрудников за определенный период ($ЧП_{\text{ср}}$) (месяц, квартал, год):

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув. с.ж.}} + Ч_{\text{ув. нар.дисц.}}}{ЧП_{\text{ср}}} * 100$$



2) ЧАСТНЫЙ КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ ($K_{\text{ТЕК.ч}}$)

- используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам персонала.
- Рассчитывается как отношение числа уволенных в данной группе за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и ушедших по собственному желанию ($Ч_{\text{ув.и}}$) к среднесписочной численности сотрудников данной группы ($ЧП_{\text{ср.и}}$):

$$K_{\text{тек.ч.}} = \frac{Ч_{\text{ув.и}}}{ЧП_{\text{ср.и}}} * 100$$



3) *КОЭФФИЦИЕНТ ИНТЕНСИВНОСТИ ТЕКУЧЕСТИ* ($K_{ИТ}$)

- показывает, по какой категории сотрудников организации наиболее высокая текучесть персонала и насколько интенсивно она возрастает или снижается
- рассчитывается как отношение частного коэффициента текучести работающих определенной категории ($K_{тек.ч}$) к общему коэффициенту текучести ($K_{тек}$):

$$K_{ит.} = \frac{K_{тек.ч}}{K_{тек}} * 100$$



НОРМАТИВЫ ТЕКУЧЕСТИ

- для *управленцев высшего звена* норма текучести колеблется в пределах от 0 до 2%;
- для *управленцев среднего звена* оптимальное значение данного показателя составляет 8—10%;
- для *линейных специалистов* данный показатель не должен превышать 20%;
- для *квалифицированных производственных рабочих и торгового персонала* значение нормы текучести колеблется в пределах 20-30%;
- для *неквалифицированного труда* норма текучести может быть гораздо выше — от 30 до 50%.



НОРМЫ ТЕКУЧЕСТИ (СПЕЦИФИКА ОТРАСЛИ)


- для *IT-компаний* норма текучести составляет 8—10%;
- в *производственной сфере* норма текучести равна 10—15%. Но в условиях активного роста и развития компании, когда происходит массовый найм персонала, допускается до 20%. Для менеджерского состава производственных подразделений должен быть ниже 5%;
- в *розничной торговле и страховом бизнесе* нормой считается 30%, этот уровень достигается за счет «миграции» торговых представителей и менеджеров по продажам, которые не задерживаются в компании дольше, чем на 1,5—2 года;
- в сегменте *HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes* — гостинично-ресторанный бизнес) самый высокий процент текучести — 80%, и это признается специалистами нормальным значением.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

Показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
Потери, вызванные перерывами в работе [$\Pi_{\text{пер}}$]	$\Pi_{\text{пер}} = V_{\text{ч}} * T * Ч_{\text{Т}}$	<p>V — среднедневная выработка на одного человека; T — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;</p> <p>$Ч_{\text{Т}}$ — число выбывших по причине текучести</p>
Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых сотрудников ($\Pi_{\text{о}}$)	$\Pi_{\text{о}} = (Z_{\text{о}} * D_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}$	<p>$Z_{\text{о}}$ — затраты на обучение и переобучение;</p> <p>$D_{\text{тек}}$ — доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;</p> <p>$K_{\text{изм}}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода</p>
Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих	$\Pi_{\text{пр}} = V_{\text{ср}} * K_{\text{сп}} * Ч_{\text{у}}$	<p>$V_{\text{ср}}$ — средняя дневная выработка; $K_{\text{сп}}$ — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;</p> <p>$Ч_{\text{у}}$ — число дней перед</p>

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

Показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников ($\Pi_{\text{пр.нов}}$)	$\Pi_{\text{пр.нов}} = V_{\text{аср}} * K_{\text{м}} * Ч_{\text{м}}$	$V_{\text{аср}}$ — среднедневная выработка в каждом месяце периода адаптации; $K_{\text{м}}$ — помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации; $Ч_{\text{м}}$ — число дней в соответствующем месяце (периоде адаптации)
Затраты по проведению набора персонала в результате текучести ($З_{\text{н.тек}}$)	$З_{\text{тек}} = (З_{\text{наб}} * Д_{\text{тек}}) / K_{\text{изм}}$	$З_{\text{наб}}$ — общие затраты на набор; $Д_{\text{тек}}$ — доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала; $K_{\text{изм}}$ — коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода
Потери от брака у вновь поступивших	$\Pi_{\text{б.н.}} = (Б_{\text{общ}} * Д_{\text{бр.}}) / K_{\text{изм}}$	$Б_{\text{общ}}$ — общие потери от брака; $Д_{\text{бр.н}}$ — доля потерь от брака у лиц,



КАЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
- прочие мотивы.




***ВТОРОЙ ЭТАП* – РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ**

технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.)

организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.)

социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.)



ТРЕТИЙ ЭТАП – ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

- сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести
- если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом



ВОПРОСЫ???

Спасибо за внимание!!!