

# 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 **текучести** 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

<b><i>Негативные последствия текучести персонала организации</i></b>	<b><i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i></b>
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	Увольнение неэффективных сотрудников сказывается на деятельности организации в случае, если в результате замены приходит более способный и мотивированный сотрудник
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	Обновление и внесение новых идей, способов и методов работы, управления, решения проблем



<b><i>Негативные последствия текучести персонала организации</i></b>	<b><i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i></b>
<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>



<b><i>Негативные последствия текучести персонала организации</i></b>	<b><i>Позитивные последствия текучести персонала организации</i></b>
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 текучести

1.2. Экономическая оценка текучести

1.3. Качественная оценка текучести



## 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

<b>Показатель</b>	<b>Расчетная формула</b>	<b>Условные обозначения</b>
Потери, вызванные перерывами в работе [ $\Pi_{\text{пер}}$ ]	$\Pi_{\text{пер}} = V_{\text{ч}} * T * Ч_{\text{Т}}$	<p><math>V</math> — среднедневная выработка на одного человека; <math>T</math> — средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;</p> <p><math>Ч_{\text{Т}}</math> — 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><math>Z_{\text{о}}</math> — затраты на обучение и переобучение;</p> <p><math>D_{\text{тек}}</math> — доля излишнего оборота, текучести в общем объеме движения персонала;</p> <p><math>K_{\text{изм}}</math> — 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><math>V_{\text{ср}}</math> — средняя дневная выработка; <math>K_{\text{сп}}</math> — коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;</p> <p><math>Ч_{\text{у}}</math> — число дней перед</p>

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА

<b>Показатель</b>	<b>Расчетная формула</b>	<b>Условные обозначения</b>
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!!!