

**Кириллова Лариса Геннадьевна**

канд. техн. наук, доцент

Казанский кооперативный институт (филиал)

АНОО ВО ЦС РФ «Российский университет кооперации»

г. Казань, Республика Татарстан

## **УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* в статье рассматривается проблема текучести кадров. Управление текучестью кадров в организации является важной задачей российского менеджмента, позволяющее сохранить кадровый потенциал, снизить затраты на персонал, обеспечить хороший имидж организации. Текучесть кадров зависит от множества факторов, в частности, от уровня заработной платы, условий и организации труда, карьерного продвижения. На текучесть кадров оказывает влияние эффективность процесса адаптации, стаж работы, уровень корпоративной культуры.

*Ключевые слова:* управление персоналом, текучесть кадров, мобильность.

Для любого предприятия главным ресурсом является человеческий капитал. Развитие технологий требует привлечение высококвалифицированного персонала, способного не только разрабатывать новшества, но и использовать имеющиеся новшества в производственном процессе. В этой связи, для компаний важной задачей является сохранить имеющийся человеческий капитал, а для этого необходимо управлять текучестью кадров [3, с. 152].

Персонал любой организации находится в постоянном движении. Такое движение кадров обусловлено рядом факторов – социальная и рабочая среда, безопасность рабочего места, мотивация и стимулирование труда, возможность карьерного продвижения. Если организация создает необходимые условия для высокопроизводительного труда, то повышается лояльность сотрудников, которые разделяют видение и ценности компании.

Текучесть кадров – процесс незапланированного, неорганизованного перемещения сотрудников организации, обусловленный их неудовлетворенностью рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником.

Норма текучести кадров часто зависит от сферы, в которой функционирует компания. В сфере услуг текучесть кадров имеет высокие показатели и может достигать 50% для российских компаний. Это объясняется тем, что в сфере услуг задействован персонал, обладающий высокой мобильностью. Это в основном студенты вузов или колледжей. Они часто меняют рабочие места, поскольку их рабочий график зависит от графика занятий в учебных заведениях.

Текучесть кадров имеет различные значения и для разных категорий персонала. Например, наблюдается более высокая текучесть кадров в производственных подразделениях среди рабочих. Это связано, как правило, с тяжелыми условиями труда, монотонностью труда, низким уровнем заработной платы. Среди специалистов не наблюдается высокого уровня текучести кадров. Исключение составляют организации, где специалисты могут увольняться при нереализованности профессионального потенциала, жесткого командно-административного стиля управления. Интенсивность текучести кадров зависит от стажа работы в компании. По истечении трехлетнего срока работы сотрудников, текучесть кадров резко сокращается. Это связано с полной адаптацией работника.

На текучесть кадров может оказать влияние и повышенные ожидания работников к новой должности и обязанностям. В основном это касается выпускников учебных заведений, у которых отсутствует опыт. При завышенных ожиданиях после нескольких рабочих недель работник испытывает разочарование и принимает решение об увольнении. Еще одной причиной повышенной текучести является тот факт, что кандидат, пришедший на определенную вакансию, не всегда может владеть полной и достоверной информацией о будущей должности. При собеседовании ему могут завесить положительные моменты и снизить трудности работы на данной должности.

Нормативная текучесть кадров составляет 5%. Такой процент текучести позволяет постепенно обновлять кадровый состав работников, вливать так называемую «свежую кровь» в организацию. Текучесть кадров для организации имеет положительные и отрицательные последствия.

Положительным моментом текучести кадров можно отнести возможность карьерных перемещений, работающих в организации специалистов при освобождении вышестоящей должности. При принятии новых работников в организацию создаются условия для распространения новых методов работы, распространение новшеств, которые использовались в других компаниях [4, с. 76].

Негативными последствиями текучести являются: рост затрат на поиск, найм, адаптацию и обучение персонала. Большое количество вновь принятых работников могут влиять на корпоративную культуру компании, и не всегда положительным образом. Кроме того, компания с высоким коэффициентом текучести сигнализирует о своем неблагополучии, ухудшая при этом свой имидж как работодателя.

На сегодняшний день с проблемой текучести кадров сталкивается большинство современных организаций, Расчет коэффициента текучести осуществляется по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.сп}}} \cdot 100\% \quad (1)$$

где,  $Ч_{\text{ув}}$  – число уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{\text{ср.сп}}$  – среднесписочная численность сотрудников, работающих в организации.

Среднесписочная численность сотрудников включает в себя всех сотрудников, которые отражены в платежной ведомости. Сюда относят временных работников и сотрудников, находящихся в отпуске, в том числе в отпуске без сохранения заработной платы. Однако в эту численность не входят независимые подрядчики и временные работники.

Текучесть кадров можно рассчитывать за различные периоды времени: месяц, квартал, год. Стоит рассчитать текучесть кадров и по подразделениям. Те

подразделения, где наблюдается высокая текучесть кадров, или наметилась тенденция к росту текучести за последний период, заслуживают повышенного внимания. Специалисту по кадрам необходимо подготовить бланк выходного интервью увольняющихся работников с целью выявления истинных причин увольнения работника по собственному желанию. Такими причинами могут быть: низкая заработанная плата, отсутствие стимулирующих выплат, отсутствие карьерного продвижения, неудовлетворенность трудом, жесткий стиль руководства, дублирование функций, плохая организация труда, плохие условия труда и отдыха, высокий уровень конфликтов в коллективе.

Высокий коэффициент текучести наносит весомый ущерб организации.

Для снижения текучести кадров в организации необходимо проводить следующие мероприятия:

- использовать различные источники подбора кадров в организацию;
- для отбора кандидатов использовать комплексные методы, сочетающие в себе собеседование, тестирование, кейс-методы и нетрадиционные методы отбора;
- тщательно разрабатывать требования к кандидатам на основе профиля должности и требований профессиональных стандартов;
- большое внимание уделять процессам адаптации;
- улучшать условия и организацию труда;
- создавать новые рабочие места, соответствующие современным требованиям производственного процесса;
- повышать вовлеченность персонала для решения производственных задач [2, с. 32];
- предоставлять работнику возможность для личностного роста путем делегирования полномочий.

### ***Список литературы***

1. Vakhitov D.R. Environmental aspects of the industrial policy of modern municipalities/ D.R. Vakhitov, M.V. Uryadnikova, Y.F.Nashirvanova, E.S.Makarova,

L.G. Kirillova /В сборнике: Cooperation and Sustainable Development. Conference proceedings. Cham, – 2022. – С. 1387–1393.

2. Кириллова Л.Г. Мотивация персонала на сервисных предприятиях малого бизнеса / Л.Г. Кириллова, Э.В. Бардасова / Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 1. – №9. – С. 30–34.

3. Орлова Л.А. Анализ методов оценки кадрового потенциала / Л.А. Орлова, Е.С. Макарова // Наука и образование: проблемы и перспективы: материалы Ежегодной научно-практической конференции с международным участием / под ред. Н.М. Прусс, А.А. Аюпова. – 2018. – С. 150–155.

4. Степанов К.С. Кадровое обеспечение в условиях цифровизации / К.С. Степанов, Е.С. Макарова // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. – 2020. – №3. – С. 76.