

УДК 33.331

DOI: 10.34670/AR.2023.45.57.100

Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления**Кузнецова Марина Николаевна**

Доктор экономических наук, профессор,
Московский финансово-юридический университет МФЮА,
117342, Российская Федерация, Москва, ул. Введенского, 1А;
e-mail: info@mfua.ru

Николаев Михаил Владимирович

Аспирант,
Московский финансово-юридический университет МФЮА,
117342, Российская Федерация, Москва, ул. Введенского, 1А;
менеджер по управлению персоналом,
ООО "Продкомпани",
125047, Российская Федерация, Москва, 1-Я Брестская ул., д. 33;
e-mail: info@mfua.ru

Аннотация

Персонал в организациях является тем инструментом, с помощью которого, руководство может выстраивать управление таким образом, чтобы цели и задачи, стоящие перед компаниями решались максимально быстро и эффективно. Методы решения, задействованные на этом направлении, также связаны, и с преодолением текущесть персонала в современных реалиях. Как правило, применяются методы административного, социально- психологического и экономического характера, в каждую группу которых входит множество методов воздействия на управление персоналом. Актуальность исследования текущесть персонала в организациях связана с извечным вопросом минимизации издержек на данном направлении, заинтересованности руководства в долгосрочном сотрудничестве с персоналом, при этом создавая такие условия работы и социальных гарантий, чтобы текучесть персонала стремилась к минимальным значениям. Результаты исследований в научных работах могут носить как положительный, так и отрицательный характер, но в этом нет ничего предосудительного, так как достигается объективная картина реальности в организациях по использованию человеческих ресурсов на благо как их самих, так и организаций в целом.

Для цитирования в научных исследованиях

Кузнецова М.Н., Николаев М.В. Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 4А. С. 853-862. DOI: 10.34670/AR.2023.45.57.100

Ключевые слова

Управление персоналом, текучесть персонала, коэффициент текущесть персонала, методы управления, оплата труда, наставничество.

Введение

В современных экономических условиях проблема текучести персонала стоит наиболее остро. За последнее время отток персонала из организаций увеличился не только на внутреннем рынке, но и значительная часть сотрудников, особенно молодых специалистов из области наукоемких отраслей, информационных технологий, технологического сектора стали искать свое предназначение и возможность трудоустройства за рубежом. На это прямым образом влияет политическая обстановка и санкции со стороны развитых экономик мира на отечественное хозяйство. Весь комплекс политических, экономических и социально-психологических вопросов наиболее остро проявил себя за последний год, что увеличило количество проблем, на беспокойную обстановку на рынке трудовых ресурсов. Персонал организаций стал искать более выгодные предложения и условия со стороны руководителей организаций. Надо отдать должное, что государство проявило гибкость, волю и настойчивость убеждения в данном аспекте, и многие специалисты предпочли трудиться и строить карьеру на отечественных предприятиях и в организациях, а кто-то даже и вернулся и из рубежа.

Все это и есть текучесть персонала, в современных условиях понимаемая, как движение рабочей силы, которое обуславливается неудовлетворенностью работников условиями труда, а для организаций потерей квалифицированных кадров и затратой времени на поиск новых сотрудников.

Основное содержание

В связи с возникшей ситуацией на рынке трудовых ресурсов, среди российских ученых и специалистов, занимающихся менеджментом в области управления персоналом, должно быть принято исчерпывающее применение своих научных знаний из области экономических, политических, социологических и психологических наук для научного обоснования решений по управлению текучестью персонала в сегодняшних реалиях.

На практике решения по управлению текучестью персонала должны строиться таким образом, чтобы все заинтересованные стороны, имеющие отношение к той или иной организации (руководители, персонал, кадровики) руководствовались взаимовыгодными решениями для каждой из сторон, находили компромисс в решениях, касающихся проблем, возникающих между сторонами. А также, руководствовались здравым смыслом, и принимали окончательные решения по результату взаимодействия со всеми участниками в процессе деятельности организаций.

Из анализа последних публикаций по исследуемой теме отечественных и зарубежных авторов можно привести интересные интерпретации и примеры по текучести персонала в управлении организацией.

Так, Бердникова Л. Ф. и Ситдикова Г. М. в своей публикации отмечают, что текучесть кадров “активная” обусловлена неудовлетворенностью персонала своими рабочими местами (условиями труда и быта, размерами вознаграждения, содержанием выполняемой работы). А текучесть кадров “пассивная” обусловлена неудовлетворенностью организаций персоналом (отсутствие дисциплины, систематическое невыполнение трудовых обязанностей без уважительных причин, конфликты с руководством).

В своем исследовании. Юлина Е. А. отмечает, что текучесть персонала принято измерять индивидуальными организациями для всей отрасли в целом. Если работники имеют более

высокое значение показателя текучести по сравнению со своими коллегами, то это означает, что работники в данной организации имеют меньший средний срок пребывания в должности, чем те же работники из другой организации. Получается, что высокий коэффициент текучести кадров вреден для деятельности организации, в том случае, если квалифицированный персонал имеет тенденцию к частому увольнению, и за счет этого идет значительный прирост новых кадров [Юлина, 2018, с. 315].

Профессор социологии Лондонского университета Гилдхолл Роджер Беннетт подразумевает под текучестью персонала движение работников, которое можно отслеживать с помощью учета увольняющихся сотрудников с предположением, что на место уволившихся будут приняты новые работники [Щукина, 2020, с. 230].

Цель в научной статье заключается в нахождении путей решения и оптимального баланса снижения текучести персонала в организациях.

Исходя из цели исследования, ставятся следующие задачи:

- определение текучести персонала и ее характеристик;
- определение методов управления текучестью персонала;
- анализ ситуаций, влияющих на текучесть персонала;
- поиск оптимальных путей решения текучести персонала;
- обоснование полученных результатов с выводами по исследованию текучести персонала.

Текучесть персонала – это прием, перемещение и увольнение сотрудников организаций.

Также с текучестью персонала связывают движение рабочей силы, которое происходит по инициативе либо самих сотрудников, либо их руководства. От текучести персонала организаций многое зависит в плане действия поворотных решений в управлении персоналом, так, чтобы, сама текучесть персонала не сказывалась отрицательным образом на деятельности организаций. Различные виды текучести персонала играют заметную роль в принятии управленческих решений по персоналу организаций.

Таблица 1 - Виды текучести персонала

Вид	Краткая характеристика
Физическая	Охватывает увольняющийся персонал из организаций по различным причинам
Внутриорганизационная	Текучесть персонала связана с трудовыми перемещениями внутри организации, а также между филиалами одной организации
Внешняя	Текучесть персонала осуществляется между различными организациями, отраслями и сферами экономики
Естественная	Как правило, составляет от трех до пяти процентов в год, способствуя своевременному обновлению коллектива, и не требуя особых мер со стороны руководства к персоналу
Психологическая (скрытая)	Данная текучесть возникает у части персонала, которые внешне не покидают организацию, но внутренне выключаются из организационной деятельности, фактически выключаются из рабочей деятельности
Излишняя	Вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности

Источник: составлено автором на основе материалов электронных ресурсов URL: <https://insales.ru/blogs/university/tekuchka-kadrov> (дата обращения 25.02.2023)

В настоящее время для руководства организаций допустим показатель текучести персонала не выше 10% в год от общего количества сотрудников, способствующий естественному

обновлению коллектива и не требующих при этом каких-либо значительных мер со стороны кадровых служб и руководства. Но при превышении этого значения уже возникают дополнительные издержки для организаций, что начинает определенным образом сказываться на деятельности, и возникает необходимость принятия управленческих решений по изменению данной ситуации.

Существуют внешние и внутренние причины, влияющие на текучесть персонала в организациях.



Источник: составлено автором на основе материалов [Гунин, 2014, с.43]

Рисунок 1 - Внешние и внутренние причины текучести персонала

Руководству организаций, безусловно, важно обращать внимание на причины текучести персонала и если на внешние причины работодатели практически ничем не могут повлиять, так как они возникают по независимым от них факторам, то внутренние причины, в основном, целиком и полностью зависят от прерогативы руководства в их решении надлежащим образом.

Важным элементом выступает коэффициент текучести персонала (Кт), который рассчитывается отношением числа уволенных сотрудников в организации к среднесписочной численности за тот же период.

$K_t = N/CЧ$ (Формула 1), где

- N – число уволенных сотрудников по различным причинам;

- СЧ – среднесписочная численность персонала.

Чем выше коэффициент текучести кадров, тем более неблагоприятна обстановка в организации. Это происходит из-за частого и необоснованного увольнения персонала с высокой квалификацией с заменой его на новых специалистов. Помимо этого, организация тратит значительное количество ресурсов на поиск, адаптацию и обучение новых сотрудников.

Текучесть персонала неизбежно снижает качество работы и мотивацию персонала. Если руководители не предпринимают попыток удержать сотрудников, то у персонала организаций

складывается четкое ощущение об их недооценке. Меняется отношение к работе, нет заинтересованности, рушится доверие к работодателю.

По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), треть российских граждан хотя бы раз меняла основное место работы за период 2020 – 2022 годов;

- сменили работодателя только один раз – 21%;
- два-три раза – 9%;
- три-пять раз – 3%;
- более пяти раз – 1%.

Существуют различные методы управления текучестью персонала организаций, которые способствуют ее минимизации.



Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса URL: [https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=методы%20решения%20текучести%20персонала%](https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=методы%20решения%20текучести%20персонала%20) (дата обращения 03.03.2022)

Рисунок 2 - Комплекс методов управления и минимизации текучести персонала в организациях

Проведение анализа различных ситуаций, влияющих на текучесть персонала организаций, положительным образом сказывается на управлении персоналом в организациях.

При проведении анализа текучести персонала руководителям очень важно, например, проводить с сотрудниками выходные интервью, состоящие:

- составление плана разговора с сотрудником;
- предупреждение сотрудника о беседе;
- личная встреча с сотрудником;
- перечисление фактов без личной оценки сотрудника (как действия сотрудника повлияли на работу коллектива или создания нового продукта);
- четкое объяснение точки зрения руководителя (в противном случае сотруднику будет трудно исправить допущенные ошибки и добиться отличного результата в работе);
- указание на ошибки, но без критики (иначе сотрудник будет вынужден защищать себя, и воспримет речь, как агрессию в свою сторону);
- выслушивание сотрудника (возможно у руководителя неполные сведения или ошибочные данные);
- просьба к сотруднику предложить свое решение или видение проблемы.

Также будет не лишним предложить сотруднику заполнить анкету при увольнении, чтобы ненавязчивым образом выяснить его мотивы и желания, почему он хочет сменить организацию. Возможно, при ответе сотрудником на вопросы анкеты, будет иметь шанс переубедить его остаться на прежнем рабочем месте. Все эти нюансы имеют очень сложные составляющие, и поэтому анализ каждой конкретной ситуации помогает добиться приемлемого решения, устраивающего как руководство, так и персонал. Очень часто получается, что оплата труда здесь стоит не на первом месте, а имеет место быть весь комплекс социально-психологических проблем персонала от неуверенности в себе до недоверия руководству в вопросах управления.

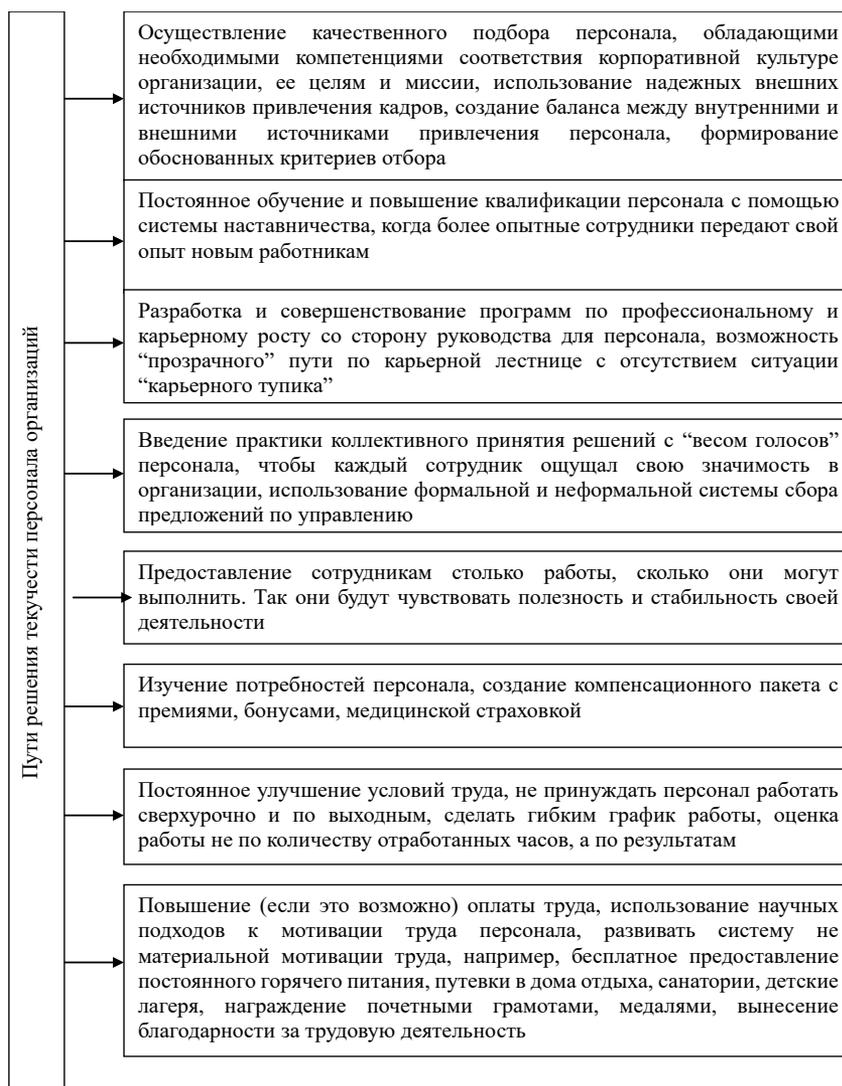
Поэтому без анализа текучести ситуации в организациях невозможно кардинальным образом выявить причины, побуждающие сотрудников покинуть коллектив. Постоянная смена персонала не решает проблемы в организациях и ведет к ухудшению качества производимых товаров или оказываемых услуг. Прием на работу новых сотрудников не помогает исправить ситуацию, так как тратится время на введение их в должность, объяснения текущего распорядка и особенностей в коллективе (корпоративной культуре), при этом и сохраняется риск, что они уйдут. Это время вполне могло бы быть использовано на другие не менее важные и острые вопросы и проблемы, которое имеет очень высокую цену в текущих экономических условиях.

При анализе текучести персонала в организациях, как правило, выявляются причины семейно-бытового характера, неудовлетворенность условиями труда, а также нарушения трудовой дисциплины. И если на личные причины повлиять практически невозможно, то остальные причины, при желании на то руководителей, можно спокойно устранить.

Если текучесть персонала высокая, то помимо экономических потерь, организация испытывает кадровые, организационные, технологические и психологические трудности. В последнее время во многих организациях появилась тенденция к увольнению не отдельных сотрудников, а сразу всего отдела по причине единой мотивации и устойчивых отношений. И в таких случаях, на упреждение этой негативной ситуации для организации, без периодического проведения анализа текучести персонала не обойтись, чтобы своевременно выявить количество выбывших кадров, а по возможности, и предотвратить этот сценарий, решив имеющиеся

проблемы в процессах управления персоналом.

Кадровые службы организаций постоянно занимаются поиском путей по преодолению текучестью персонала, стараясь при этом, действовать со всей максимальной ответственностью и компетентностью в решении этих вопросов. Наиболее оптимальные из них должны отвечать всем современным требованиям, принятым в организациях.



Источник: составлено автором на основе материалов электронного ресурса URL: https://www.hr-portal.ru/story/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniy_tekuchesti (дата обращения 04.03.2023)

Рисунок 3 - Комплекс мероприятий по поиску путей решения текучести персонала в организациях

Ответственность за высокий уровень текучести персонала лежит на плечах руководства организаций. Чтобы снизить текучесть персонала нужно начать вести учет всех реальных причин увольнения. Это поможет не просто уменьшить текучесть персонала, но и найти уязвимости в организациях, их слабые места, которые оказывают влияние на эффективность работы. Иначе, существенно повышается риск увеличения затрат и снижения прибыли для организаций.

Заключение

Снижение текучести персонала в организациях в первую очередь направлено на улучшение качества принимаемых сотрудников на работу, а не их количества, так как это существенно сокращает количество приемов и увольнений. В основном на этом построена работа кадровых служб организаций, оптимизировать свою деятельность в быстроменяющихся условиях в рыночной экономике, но и, не отказываясь от естественной текучести персонала, которая должна быть в любом случае, предотвращая застой и стагнацию организаций.

Руководители организаций, в первую очередь, глубоко заинтересованы в грамотной работе кадровых служб, от которых зависит, какой персонал у них будет работать. Чем выше квалификация и мотивация у персонала, его стремление к обучению, если нужно получить новые знания по профессии, тем более устойчивой и преуспевающей становится организация, имеющая такой персонал в своем распоряжении.

Библиография

1. Бердникова, Л. Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров / Л. Ф. Бердникова, Г. М. Ситдикова // Молодой ученый. – 2016. – № 9-2(113). – С. 8-10. – EDN VXMORH.
2. Гунин, В. К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия / В. К. Гунин, Д. В. Лестев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 43-47. – EDN SCDHIV.
3. Круглова, И. Э. Использование стратегии по управлению персоналом как основа снижения уровня текучести кадров организации / И. Э. Круглова, О. С. Нюркин // XII Прохоровские чтения. Водный транспорт: проблемы настоящего, перспективы будущего: по материалам заседания президиума Госсовета по вопросам развития водных путей и транспортной инфраструктуры: сборник статей участников Двенадцатых Прохоровских чтений, Нижний Новгород, 01 декабря 2016 года / Волжский государственный университет водного транспорта. – Нижний Новгород: Типография «Автор», 2017. – С. 77-82. – EDN YSEWER.
4. Сухов, С. А. Методы системы управления персоналом профсоюзной организации / С. А. Сухов // Академическая публицистика. – 2022. – № 11-2. – С. 233-237. – EDN DCVJFK.
5. Шукина, Е. А. Текучесть персонала и ее причины / Е. А. Шукина, В. А. Оглоблин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 10-2(68). – С. 230-233. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10848. – EDN DPGQTH.
6. Юлина, А. Е. Теоретические аспекты текучести кадров и её минимизация / А. Е. Юлина // Молодой ученый. – 2018. – № 51(237). – С. 315-318. – EDN YRSKJV.
7. Анализ текучести кадров: причины и формулы расчета [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66683-qqq-17-m5-analiz-tekuchesti-kadrov> (дата обращения 03.03.2023)
8. Какие есть основные виды текучести кадров, в чем заключаются причины текучести кадров [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67711-prichiny-tecuchesti-kadrov-ot-analiza-k-deystviyu> (дата обращения 25.02.2023)
9. Как остановить текучку персонала | Подсчет уровня текучести персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/172479/> (дата обращения 03.03.2023)
10. Методы управления и минимизации текучести персонала [Электронный ресурс]. URL: [https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=методы%20решения%20текучести%20персонала%](https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=методы%20решения%20текучести%20персонала%20) (дата обращения 03.03.2022)
11. Почему уходит персонал или 7 советов по снижению текучести кадров | HR-Portal [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-portal.ru/story/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniyu-tekuchesti> (дата обращения 04.03.2023)
12. Текучесть кадров – виды, причины и способы преодоления текучки [Электронный ресурс]. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/tekuchka-kadrov> (дата обращения 25.02.2023)

The staff turnover in an organization's and ways to overcome

Marina N. Kuznetsova

Doctor of economics, Professor,
Moscow university of finance and law MFLA,
117342, 1A, Vvedenskogo str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: info@mfua.ru

Mikhail V. Nikolaev

Post graduate student,
Moscow university of finance and law MFLA,
117342, 1A, Vvedenskogo str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: info@mfua.ru

Abstract

The personnel in an organization's is the tool with which administration can build management in such the way that the goals and objectives facing companies are solved as quickly and efficiently as possible. The solution methods involved in this area are also related to overcoming staff turnover in modern realities. As the rule, administrative, socio-psychological and economic methods are used, each group of which includes many methods of an influencing personnel management. The relevance of the study of staff turnover in an organization's is associated with the age-old issue of minimizing costs in this area, the interest of management in long-term cooperation with staff, while creating such working conditions and social guarantees that the staff turnover tends to minimum values. The results of research in scientific papers can be both positive and negative, but there is nothing reprehensible in this, since an objective picture of reality is achieved in an organization's for a using of the human resources for the benefit of both themselves and organization's as the whole.

For citation

Kuznetsova M.N., Nikolaev M.V. (2023) Tekuchest' personala v organizatsiyakh i puti ee preodoleniya [The staff turnover in an organization's and ways to overcome]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (4A), pp. 853-862. DOI: 10.34670/AR.2023.45.57.100

Keywords

Management personnel, staff turnover, staff turnover rate, methods of the management, remuneration of the labor's, mentoring.

References

1. Berdnikova, L. F. Modern approaches to assessing the system of staff turnover / L. F. Berdnikova, G. M. Sitdikova // Young scientist. - 2016. - No. 9-2(113). - S. 8-10. – EDN VXMORH.
2. Gunin, V. K. Staff turnover as an economic problem: causes and consequences / V. K. Gunin, D. V. Lestev // Economics and management: analysis of trends and development prospects. - 2014. - No. 12. - P. 43-47. -EDNSCDHIV.

3. Kruglova, I. E. The use of a personnel management strategy as a basis for reducing the level of employee turnover in an organization / I. E. Kruglova, O. S. Nyurkin // XII Prokhorovsky Readings. Water transport: problems of the present, prospects for the future: based on the materials of the meeting of the Presidium of the State Council on the development of waterways and transport infrastructure: a collection of articles by participants of the Twelfth Prokhorov Readings, Nizhny Novgorod, December 01, 2016 / Volga State University of Water Transport. - Nizhny Novgorod: Printing house "Author", 2017. - S. 77-82. – EDN YSEWER.
4. Sukhov, S. A. Methods of the personnel management system of a trade union organization / S. A. Sukhov // Academic journalism. - 2022. - No. 11-2. – S. 233-237. -EDN DCVJFK.
5. Schukina, E. A. Staff turnover and its causes / E. A. Shchukina, V. A. Ogloblin // Economics and business: theory and practice. - 2020. - No. 10-2(68). – S. 230-233. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10848. – EDN DPGQTH.
6. Yulina, A. E. Theoretical aspects of staff turnover and its minimization / A. E. Yulina // Young scientist. - 2018. - No. 51(237). - S. 315-318. – EDN YRSKJV.
7. Personnel turnover analysis: causes and calculation formulas [Electronic resource]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66683-qqq-17-m5-analiz-tekuchesti-kadrov> (accessed 03.03.2023)
8. What are the main types of staff turnover, what are the reasons for staff turnover [Electronic resource]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67711-prichiny-tecuchesti-kadrov-ot-analiza-k-deystviyu> (Accessed 02/25/2023)
9. How to stop staff turnover | Calculation of the level of staff turnover [Electronic resource]. URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/172479/> (accessed 03.03.2023)
10. Management methods and staff turnover minimization [Electronic resource]. URL: [https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=methods%20solution%20turnover%20staff%](https://www.yandex.ru/images/pad/search?text=methods%20solution%20turnover%20staff%20) (accessed 03.03.2022)
11. Why staff leaves or 7 tips to reduce staff turnover | HR-Portal [Electronic resource]. URL: <https://www.hr-portal.ru/story/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniyu-tekuchesti> (Accessed 03/04/2023)
12. Staff turnover - types, causes and ways to overcome staff turnover [Electronic resource]. URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/tekuchka-kadrov> (Accessed 02/25/2023)