



ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ КАК НЕОБХОДИМАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ

Целютина Т.В., Литвин Ю.П.

Введение. В настоящее время одной из проблем управления персоналом является формирование стабильного коллектива, поскольку персонал – важнейший ресурс, обеспечивающий устойчивое функционирование и развитие организации, в связи с чем приобретает актуальность вопрос исследования и эффективного управления текучестью кадров.

Текучесть кадров – это процесс внепланового увольнения работников организации, который обусловлен как неудовлетворенностью работника своим рабочим местом (активная текучесть кадров), так и неудовлетворенностью организации конкретным работником (пассивная текучесть кадров), и, вследствие чего, включает увольнение работников по собственному желанию, а также увольнение работников по инициативе работодателя, если имеет место нарушение договорных обязательств между работником и работодателем [7].

Основными причинами, вызывающими текучесть кадров, являются некачественно организованный процесс подбора персонала, неэффективно функционирующие системы адаптации, обучения, развития персонала или их отсутствие, неудовлетворенность работников руководством организации, в частности стилем руководства, методами управления, неконкурентоспособная заработная плата, неблагоприятный социально-психологический климат, условия труда, увольнения других работников [3, 9, 12].



Естественный уровень текучести кадров (в пределах 3–7% в год от общей численности персонала) способствует обновлению коллектива и развитию организации вследствие притока новой рабочей силы, приносящей новые идеи, инициативы и предложения по совершенствованию организационных процессов, в то время как повышенный уровень текучести кадров наносит экономический ущерб и вызывает различного рода трудности для организации [10].

Текучесть кадров может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К отрицательным последствиям можно отнести потери сотрудников организации, приводящие к перерывам в работе, неравномерности распределения нагрузки на оставшихся работников, снижению производительности, мотивации труда, лояльности к организации, ухудшению социально-психологического климата, снижению качества трудовых ресурсов в целом; экономические потери организации – невыполнение заданного объема работ, уменьшение количества выпускаемой продукции, увеличение расходов, в том числе возникновение дополнительных затрат на поиск, подбор, адаптацию, обучение или переобучение, последующее развитие вновь принятых работников. В то же время текучесть кадров может иметь и положительные последствия, такие как возможность перераспределения рабочей силы, перемещения и продвижения работников вследствие повышения уровня их квалификации, технологического обновления производства, а также недопущение возникновения явления «застойности» трудового коллектива [1, 4, 5].

Возможность регулирования текучести кадров и управления ее уровнем – один из основных факторов, которые определяют устойчивость функционирования, а также стабильность развития организации, так как именно при оптимальном контролируемом уровне



текучности кадров становится возможным обеспечение конкурентного преимущества организации на рынке посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов [5].

Важной составляющей эффективного управления текучестью кадров является процесс исследования текучести, поскольку разработку комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, и их внедрение в рамках управления текучестью невозможно осуществить без глубокого анализа информации о текучести кадров.

Целью исследования являлось формирование процесса исследования текучести кадров как необходимой составляющей эффективного управления текучестью кадров.

Основная часть. Решению вопросов управления текучестью кадров посвящены труды таких отечественных и зарубежных авторов, как Абдурахманов К.Х. [4], Беннет Р. [8], Волкова И.А. [1], Гоулер Р. [9], Кибанов А.Я. [2], Кондакова, А.А. [1], Котова Л.Р. [4], Никифорова Л. [3], Одегов Ю.Г. [5], Сувалова Т.В. [11], Черноусова В.В. [6], Шилинскайте И.А. [7], Якуба В. [12].

Изучение существующих подходов к определению сущности процесса исследования и управления текучестью кадров в целом показало, что в трудах ученых, экономистов-теоретиков и практиков под управлением текучестью кадров понимается лишь совокупность определенных этапов, таких как определение уровня текучести, экономических потерь, причин текучести, разработка системы мероприятий и определение экономического эффекта [2, 6, 7]. Однако выделение этапов присуще скорее описанию процесса и недостаточно для понимания управления текучестью кадров как системы, поскольку в этом случае нарушается свойство иерархичности системы и затрудняется



понимание сущности управления текучестью кадров как объекта исследования.

На сегодняшний день в научной среде не сформировались единое представление, целостная концепция и система управления текучестью кадров. При характеристике управления текучестью кадров в основном уделяется внимание процессу снижения текучести, в то время как считать эффективным данный процесс, а также процесс управления текучестью кадров в целом не представляется возможным без разработки процесса исследования и оценки его эффективности.

В результате анализа подходов и выявления их недостатков были сформулированы определения понятий «управление текучестью кадров» и «исследование текучести кадров».

Управление текучестью кадров можно определить как систему мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Под исследованием текучести кадров следует понимать комплекс мероприятий, направленных на сбор и анализ информации о процессе текучести кадров в организации с целью определения особенностей, выявления закономерностей процесса текучести, формулирования проблем в управлении текучестью кадров для последующей выработки рекомендаций, способствующих их решению и, следовательно, предупреждению и снижению текучести кадров.

На основании систематизации подходов к определению сущности процесса исследования текучести кадров, разработаны и охарактеризованы его этапы (таблица 1).



Таблица 1 – Характеристика этапов процесса исследования текучести кадров

№ п/п	Этап	Характеристика этапа
1	Первый этап – сбор первичной информации о процессе текучести кадров	<ul style="list-style-type: none"> – сбор сведений об увольняющихся работниках (пол, возраст, семейное положение, наличие детей, уровень образования, наличие инвалидности, должность, принадлежность к категории персонала, стаж работы, заработная плата работника за последние несколько месяцев); – определение причин увольнения работников посредством беседы, интервью в процессе увольнения, использования «Анкеты увольняющегося работника»; – проведение исследования удовлетворенности трудом персонала, социально-психологического климата в коллективе; – актуализация информации о численности и движении работников в текущей отчетности
2	Второй этап – анализ информации о процессе текучести кадров	<ul style="list-style-type: none"> – систематизация и анализ полученных сведений об увольняющихся работниках; – обработка информации, полученной в результате проведения бесед, интервью, анкетирования; – анализ причин увольнения, зафиксированных посредством бесед, интервью, анкет; – определение видов (фактическая, потенциальная), типов (внешняя, внутренняя), форм (активная, пассивная) текучести кадров; – дифференциация сведений о работниках, причин увольнения и видов, типов, форм текучести (по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д.) – анализ результатов исследования удовлетворенности трудом персонала, социально-психологического климата в коллективе с целью определения уровня потенциальной текучести кадров и его дифференциации
3	Третий этап - расчет коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала, анализ полученной информации	<ul style="list-style-type: none"> – систематический расчет коэффициентов текучести, интенсивности текучести кадров, потенциальной текучести, оборота по приему, выбытию, замещения кадров, постоянства кадров и частные коэффициенты текучести кадров; – дифференциация показателей, характеризующих процессы движения работников и текучести персонала в частности (по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д.)



Окончание таблицы 1

4	Четвертый этап – определение экономического ущерба, вызванного повышением уровня текучести кадров	– систематическое определение фактического или прогнозируемого экономического ущерба вследствие повышения уровня текучести кадров (при неэффективной системе управления текучестью кадров) или эффекта вследствие снижения уровня текучести кадров (при эффективной системе)
5	Пятый этап – обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап	– обобщение и систематизация информации о текучести кадров, полученной с первого по четвертый этап исследования с целью обеспечения наглядности ее представления, облегчения анализа, формирования статистики и повышения удобства использования при составлении отчетности на следующем этапе
6	Шестой этап – формирование отчета о результатах исследования текучести кадров организации, формирование отчета о численности и движении работников, включающего в себя результаты исследования	– составление отчета о результатах исследования текучести кадров организации, содержащего выводы и рекомендации по повышению эффективности управления текучестью кадров; – включение результатов исследования в периодическую отчетность о численности и движении работников; – формирование периодической отчетности о численности и движении работников в установленной форме и в установленные сроки, своевременная передача отчетности для консолидации (при холдинговой структуре организации); – ведение статистики в рамках управления текучестью кадров

Сбор первичной информации – первый и важный этап процесса исследования текучести кадров, формирующий основу последующего анализа и требующий ответственного и внимательного отношения к его проведению. Сбор сведений об увольняющихся работниках, определение причин увольнения целесообразно проводить непосредственно в процессе увольнения работников, а исследования удовлетворенности трудом персонала, состояния социально-психологического климата в коллективе – периодически. Информация о численности и движении работников нуждается в систематической актуализации для обеспечения



объективности исследования текучести кадров, достоверности составляемой отчетности и анализа.

С целью определения причин текучести кадров, менеджеру по персоналу помимо использования «Анкеты увольняющегося работника» важно проводить беседу, интервью с увольняющимся работником, поскольку именно в процессе беседы удастся наиболее точно установить настоящую причину увольнения.

Анализ информации о процессе текучести кадров – второй этап исследования. Первоначально на данном этапе необходимо провести обработку, анализ, систематизацию сведений об увольняющихся работниках, информации, полученной в результате проведения бесед и анкетирования, а также причин увольнения.

Определение видов, типов, форм текучести кадров и дифференциация всей полученной информации о процессе текучести по установленным категориям имеет большое значение для формирования статистической отчетности и отчетности о численности и движении работников.

В рамках осуществления превентивных мер важно анализировать уровень потенциальной текучести кадров, отражающий скрытую неудовлетворенность трудом с помощью изучения удовлетворенности трудом, регистрации жалоб работников и обращений к руководству организации, интервью с руководителями подразделений и исследования социально-психологического климата в коллективе. В том случае, если выявлено, что уровень потенциальной текучести выше фактической, это может свидетельствовать о действии в коллективе внутренних стабилизирующих факторов.

На третьем этапе проводится расчет коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала в целом (таблица 2).



Таблица 2 – Коэффициенты, характеризующие процесс текучести кадров

Наименование коэффициента	Формула	Пояснение обозначений
Коэффициент текучести кадров	$K_{TK} = \frac{P_y}{C_{сч}}$	– K_{TK} – коэффициент текучести кадров; – P_y – количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел; – $C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.
Коэффициент интенсивности текучести кадров	$K_{ит} = \frac{K_{тч}}{K_{TK}}$	– $K_{ит}$ – коэффициент интенсивности текучести кадров; – $K_{тч}$ – частный коэффициент текучести, чел; – K_{TK} – общий коэффициент текучести, чел.
Коэффициент потенциальной текучести кадров	$K_{пт} = \frac{P_{жу}}{Ч_p}$	– $K_{пт}$ – коэффициент потенциальной текучести кадров; – $P_{жу}$ – число работников, желающих уволиться согласно данным анкетирования, чел; – $Ч_p$ – общее число респондентов, чел.
Коэффициент оборота по приему	$K_{оп} = \frac{П}{C_{сч}}$	– $K_{оп}$ – коэффициент оборота по приему; – $П$ – количество принятых работников, чел; – $C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.
Коэффициент оборота по выбытию	$K_{ов} = \frac{У}{C_{сч}}$	– $K_{ов}$ – коэффициент оборота по выбытию; – $У$ – количество уволившихся работников, чел; – $C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.
Коэффициент замещения кадров	$K_{зк} = \frac{П-У}{C_{сч}}$	– $K_{зк}$ – коэффициент замещения кадров; – $П$ – количество принятых работников, чел; – $У$ – количество выбывших работников, чел; – $C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.
Коэффициент постоянства кадров	$K_{пк} = \frac{Ч_{нп}-У_п}{C_{сч}}$	– $K_{пк}$ – коэффициент постоянства кадров; – $Ч_{нп}$ – численность персонала на начало периода, чел; – $У_п$ – количество уволившихся работников за период, чел; – $C_{сч}$ – среднесписочная численность, чел.
Частный коэффициент текучести кадров	$K_{тч} = \frac{У_г}{C_{счг}}$	– $K_{тч}$ – частный коэффициент текучести кадров; – $У_г$ – количество работников в группе, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел; – $C_{счг}$ – среднесписочная численность работников группы, чел.

Составлено по материалам: [7, 8].

Непосредственно коэффициент текучести кадров дифференцируется в зависимости от сферы деятельности организации, ее размеров,



преобладающих категорий персонала и т.д. Коэффициент интенсивности текучести кадров отражает, в каком подразделении организации (или по какой категории работников) уровень текучести кадров наиболее высок и насколько интенсивно его возрастание или снижение. Коэффициент потенциальной текучести кадров, как показывает практика, превышает коэффициент фактической текучести кадров в 2-2,5 раза. Расчет коэффициентов оборота по приему, выбытию, замещения, постоянства кадров способствует формированию целостного представления о процессе текучести кадров. Частные коэффициенты текучести кадров рассчитываются, как правило, на крупных предприятиях с целью оценки уровня текучести кадров по отдельным группам и категориям персонала. Все показатели необходимо дифференцировать по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д. [8].

На четвертом этапе определяется фактический или прогнозируемый экономический ущерб вследствие повышения уровня текучести кадров в том случае, если система управления текучестью функционирует неэффективно. Помимо общего экономического ущерба, можно рассчитывать потери, обусловленные перерывами в работе, снижением производительности труда, необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников и т.д.

На пятом этапе происходит обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап исследования с целью обеспечения наглядности ее представления, облегчения анализа, формирования статистики, повышения удобства использования при составлении отчетности на шестом этапе. Помимо того, что посредством составления отчета фиксируются результаты исследования текучести



кадров, становится возможным их включение в общую отчетность о численности и движении работников.

Заключение. Подход к пониманию процесса исследования текучести кадров как комплекса мероприятий, объединенных в этапы, позволяет отразить реализацию в каждом из них важнейших функций исследования - информационной, аналитической, оценочной, прогностической, синтетической. На первых этапах исследования текучести кадров осуществляется комплексный анализ полученной информации о текучести кадров, определяются особенности и закономерности процесса текучести кадров. Заключительные этапы исследования текучести кадров особенно важны, поскольку результаты проведенного исследования нуждаются в грамотной качественной и количественной интерпретации для того, чтобы на их основе сформировать отчетность, составить прогноз текучести кадров на будущий период и определить направления повышения эффективности управления текучестью кадров.

Исследование текучести кадров способствует проведению оценки текучести, разработке мероприятий, направленных на предупреждение, снижение текучести, повышению эффективности управления текучестью кадров и человеческими ресурсами в целом.

Список литературы.

1. Волкова И.А., Кондакова, А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров организации [Текст] / И.А. Волкова, А.А. Кондакова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №5. – С. 141-152
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я Кибанова. – М. : Инфра-М, 2010. – 695 с.



3. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2011. – № 2. – С. 48-59.
4. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст]: учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.
6. Черноусова В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях [Текст] / В.В. Черноусова // Вестник КСЭИ. – 2013. – № 3. – С. 389-395.
7. Шилинсайте И.А. Совершенствование управления текучестью персонала [Текст] / И.А. Шилинсайте // Вестник Новгородского филиала РАНХИГС. – 2017. – №1-1(7). – С. 119-125.
8. Беннетт Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]: материалы сайта / Р. Беннетт // HR- maximum: информационный портал. – Режим доступа: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/430>
9. Гоулер Л. Почему люди увольняются [Электронный ресурс]: материалы сайта / Л. Гоулер, Ж. Гэйл, Б. Харрингтон, А. Грант // Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия». – 2018. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p25131>
10. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]: материалы сайта /



А.В. Скавитин // Aup.ru: административно-управленческий портал. –
Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

11. Сувалова Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем [Электронный ресурс] / Т. Сувалова // Кадровик. – 2011. – №4. – С. 58–73. –
Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/tekuchest-kadrov-issleduem-i-dokumentiruem>

12. Якуба В. Текучесть кадров, как измерить, как предотвратить? [Электронный ресурс]: материалы сайта / В. Якуба // Компетенции: Проект Алексея Широкопояса. Об управлении персоналом, карьере и эффективности сотрудников. – 2016. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/tekuchest-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashheniya/>

Сведения об авторах:

***Целютина Татьяна Владимировна, кандидат социологических наук,
доцент кафедры управления персоналом***

***Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)***

***Литвин Юлия Петровна, магистрант направления подготовки
«Управление персоналом»***

***Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»)
litvinjp@yandex.ru***