

BASIC APPROACHES TO DETERMINATION OF STAFF TURNOVER **Makunin A.S. (Russian Federation) Email: Makunin55@scientifictext.ru**

*Makunin Alexander Sergeevich – Master Student,
SOCIOLOGY AND MANAGEMENT DEPARTMENT,
MOSCOW AUTOMOBILE AND ROAD CONSTRUCTION STATE TECHNICAL UNIVERSITY (MADI), MOSCOW*

Abstract: *staff turnover or personnel turnover is a term widely used both in business and in everyday discourse. However, this topic is interesting for sociological science. This article is devoted to the basics of studying the problem of turnover. It analyzes the dynamic and static approaches to the flow of personnel. The author examines the positive and negative consequences of the studied social phenomenon in order to improve organizational competitiveness, and also reveals the consequences of applying various organizational management strategies with high or low staff turnover.*

Keywords: *employer, employee, staff turnover, functional turnover, dysfunctional turnover, turnover rate.*

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА **Макунин А.С. (Российская Федерация)**

*Макунин Александр Сергеевич – магистрант,
кафедра социологии и управления,
Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), г. Москва*

Аннотация: *текучесть персонала или текучесть кадров – термин, широко используемый как в деловых кругах, так и в обыденном дискурсе. Однако не менее интересна эта тема и для социологической науки. Данная статья посвящена основам изучения проблематики текучести. В ней анализируются динамический и статический подходы к определению текучести персонала. Автором рассматриваются позитивные и негативные последствия исследуемого социального феномена в целях повышения организационной конкурентоспособности, а также раскрываются последствия применения различных стратегий организационного менеджмента при высоком или низком уровне текучести персонала.*

Ключевые слова: *работодатель, сотрудник, текучесть персонала, функциональная текучесть, дисфункциональная текучесть, норма текучести.*

Современные общественные исследования характеризуют наше время как «турбулентное» - находящееся в постоянном изменении [1]. Меняются люди, социальные группы, вместе с ними меняются и организации. Конкурентоспособность персонала находится в постоянном изменении. Диапазон этих изменений довольно широк, реагируя на научно-технический и социально-экономический прогресс, естественное и социальное воспроизводство трудовых ресурсов общества, динамику рыночной потребности в товарах и услугах, развитие личности с изменениями ее потребностями, действия работодателей, т.д. В итоге этих процессов, происходит дестабилизация рынка труда, и, как следствие, нарушение конкурентоспособности. В результате чего, запускаются механизмы процессов текучести, и устанавливают нарушенное соответствие между, компетенциями персонала и отдельных работников; жизненными циклами компетенции.

Однако даже в такое нестабильное время управление персоналом играет жизненно важную роль в управлении ресурсами организации и в том, как к сотрудникам относятся в организации [2, с. 10]. В тоже время сотрудники являются важным активом для каждой компании, бизнеса и организации. Фактически успех каждой компании или бизнеса полностью зависит от эффективности его рабочей силы [3, с. 412]. Бизнес может вкладывать много ресурсов в свои основные операции и деятельность, но без высокоэффективных человеческих ресурсов успех в конечном итоге не может быть достигнут [4, с. 57]. Именно поэтому в Google, например, подбор и соответственно адаптация сотрудников – общее дело. 60% сотрудников попали в компанию по рекомендации. С каждым кандидатом проводят детальное собеседование минимум четыре человека, а решение о найме принимается независимой комиссией [5, с. 102].

Проблема текучести кадров – тема, которая красной линией прошла через большинство трудов классиков управления как в европейской, так и американской традиции. Так французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления Анри Файоль выделил место текучести кадров в одном из своих принципов управления, а именно «Стабильности персонала». Он считал, что текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента [6, С. 15]. У апологетов конфликтологической парадигмы текучесть кадров – одно из следствий неудовлетворенности участников конфликта пребыванием в организации.

Из этих двух примеров можно вывести основные подходы к пониманию природы понятия текучести кадров, а именно:

- динамического подхода, когда текучесть рабочей силы рассматривается как процесс неорганизованного перемещения работников, в этом случае вслед за практиком управления Майклом Армстронгом текучесть кадров определяется как скорость выхода людей из организации, он утверждает, что оборот может быть разрушительным и дорогостоящим как для организации, так и для сотрудника [7, с. 73].

- и статического – когда текучесть кадров рассматривается как показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам. В этом случае текучесть кадров – это доля сотрудников, которые покидают организацию в течение установленного периода (часто в годовом исчислении), выраженной в процентах от общего числа сотрудников [8]. Подход, при котором текучесть кадров обозначает процент или долю сотрудников, которые в течение определенного периода времени предпочитают покинуть компанию или бизнес поддерживают такие ученые как Джеффри Прайс, Брайан Трейси и Теодор Хинкин [9, с. 13].

Существует несколько причин, при наличии которых работодатели испытывают затруднения, связанные с текучестью кадров. Их условно можно разделить на два больших блока - внешние и внутренние.

Внешние причины мало зависят от работодателя, являются более масштабными и исправить их не так легко. Эти причины можно классифицировать как макропричины. К ним можно отнести: демографическую и экономическую ситуацию в стране, качество трудовых ресурсов и т.д.

Внутренние причины полностью зависят от работодателя, и только он сам может их исправить. В качестве основных, самых распространенных причин, связанных с текучестью персонала, эксперты выделяют: несправедливая структура оплаты, не-конкурентоспособные ставки, плохие условия труда, нестабильные заработки, продолжительные или неудобные часы работы, непрофессиональное руководство, проблемы с проездом к месту работы, отсутствие возможности для карьерного роста, продвижения, обучения или повышения квалификации, приобретение такого опыта работы, в котором нет особой нужды, непрофессиональная и предвзятая процедура отбора и оценки кандидатов, неадекватные меры по введению в должность.

Показатель текучести кадров не имеет нормативных значений, однако ряд исследователей говорит о естественном и повышенном его уровне. Естественный уровень текучести персонала рассматривается ими в пределах 3-7% [10, с. 49] (по данным других исследований 5-7% и даже - 5-9% [11, с. 33]) от численности персонала за год; все, что выше данных значений, вызывает значительные экономические потери. Текучесть персонала в определенных пределах, соответствующих естественному уровню, способствует естественному обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и планомерно и, как правило, не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. В случае превышения нормальных для компании показателей издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров.

При классификации текучести кадров можно выделить несколько видов текучести кадров в зависимости от оснований разделения:

- по характеру текучесть кадров бывает явной (физической) и латентной [12, с. 51]. При этой классификации первый вид включает в себя сотрудников, которые увольняются и уходят из организации. При латентной текучести сотрудник визуально не покидает компанию, но фактически он вне рабочего процесса. Этот вид текучести формально не фиксируется, но может неблагоприятно отразиться на производительности труда. В этом случае возможно сравнение с Тейлоровской «работой с прохладцей». Служащие недобросовестно исполняют свои обязанности, делая только самое необходимое, что существенно может снизить качество выполняемой работы. Эффективность такого сотрудника невелика, но расходы на него остаются прежними;

- по желанию работника по отношению к своему уходу различают добровольную и вынужденную текучесть кадров. Добровольный оборот инициируется сотрудником, в то время как непроизвольное инициируется организацией из-за плохой работы или реструктуризации организации, например, как это произошло в городе Калуге на заводе «Volkswagen» в 2014 году [13];

- если рассматривать текучесть кадров со стороны ее последствий, то можно выделить функциональную и дисфункциональную текучесть. В случае дисфункциональной текучести дисфункции наносятся ущерб организации. В этом случае падает производительность или сотрудники, которых трудно заменить, покидают организацию. Примером такой текучести может служить уход Джереми Кларксона из телепередачи «Топгир» [14].

Сущность социально-экономической составляющей текучести связана с ростом списка причин неорганизованных и неконтролируемых увольнений в условиях рынка труда. Во-первых, кроме увольнений работника по собственной инициативе или исходящей от работодателя, текучесть охватывает и увольнения по причинам, не находящимся во власти сторон, например, не избрание на

должность. Во-вторых, причинами увольнения по собственному желанию являются не только неудовлетворенность трудом (или отдельными его сторонами), но и неудовлетворенность работника социально-экономическими результатами реализации своих конкурентных преимуществ. В-третьих, приобретают новое содержание неорганизованные увольнения по инициативе работодателя, когда помимо увольнений за нарушение трудовой дисциплины и прогулы (как было при плановой экономике) включают еще и такие, как грубое нарушение профессиональных обязанностей, несоответствие работника занимаемой должности, нарушение требований охраны труда, экологии и т.д.

Обратной стороной текучести персонала является процесс его удержания. Удержание персонала - это «попытка работодателя сохранить желаемых работников для достижения бизнес-целей», поддерживая «правильных людей» на нужных работах [15]. Чартерный Институт персонала и развития (Chartered Institute of Personnel Development – CIPD) определяет удержание персонала как степень, в которой работодатель сохраняет своих сотрудников. Соответственно этот показатель может быть измерен как доля сотрудников с указанным сроком службы (обычно один год или более), выраженный в процентах от общего числа сотрудников. Для организации этот показатель важен, поскольку он гарантирует, что она сохраняет своих лучших сотрудников, тем самым обеспечивая высокую производительность и, вероятно, интенсивное развитие [16, с. 1453]. По словам известных африканских исследователей Олову и Адамолекуна, «обеспечение и управлением компетентными кадровыми ресурсами как наиболее ценным ресурсом любой организации становится все более приоритетным направлением.

Низкий уровень текучести кадров неизбежен, даже когда все условия почти идеальны. Это связано с тем, что некоторые сотрудники должны уйти на пенсию, им необходимо переехать к детям и т.д. Однако этот показатель текучести не является чем-то отрицательным для организации, он естественен. Естественная текучесть (или норма текучести) персонала - это реально происходящий неорганизованный отток работников с предприятия, он позволяет поддержать равновесие в системе конкурентоспособности рынка труда, при этом обеспечивая стабильность кадрового ядра. Уровень естественной текучести находится в зависимости от стратегии развития организации и от конкурентоспособности внутреннего рынка труда

С другой стороны, высокая текучесть кадров негативно сказывается как на сотрудниках, так и на работодателях. Например, высокая текучесть сотрудников может привести к сокращению количества сотрудников нижнего звена, принуждению к использованию временных сотрудников, негативному влиянию на производительность и конкурентоспособность, замедлению развития навыков.

В настоящее время удержание сотрудников является жизненно важной проблемой и вызовом для всей организации. Такую роль оно занимает, прежде всего потому, затрат, в том числе временные, связанные с набором, отбором и обучением новых сотрудников несомненно велики [17, с. 64]. Удержание работников - это «попытка работодателя сохранить желаемых работников для достижения бизнес-целей», удерживая правильных людей на правильных рабочих местах. Успешная компания часто имеет высокий уровень удержания сотрудников.

Уход эффективного сотрудника - большая потеря для компании, учитывая тот факт, что она потратила много ресурсов для совершенствования навыков этого сотрудника, который готов представить свои услуги конкурентам. Чем выше оборот сотрудников, тем выше вероятность того, что компания столкнется с большими рисками и неудачными результатами деятельности в долгосрочной перспективе.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать вывод, что текучесть кадров, с одной стороны, является одним из факторов развития организации, а с другой, может иметь существенные негативные последствия. Во многом это определяется причинами увольнений работников, выявление которых необходимо для выработки грамотной политики управления персоналом организации. Для предприятий, стремящихся к повышению эффективности хозяйственной деятельности, необходимо разработать действенную стратегию и соответствующие ей инструменты обоснования управленческих решений по оптимальному сочетанию текучести кадров, прибыли, себестоимости и объема производства выпускаемой продукции.

Список литературы / References

1. *DeRue S., Spreitzer G., Brian Flanagan B., Allen B.*, 2013. Developing Adaptive Leaders for Turbulent Times: The Michigan Model of Leadership. [Электронный ресурс]. USA: University of Michigan official website. Режим доступа: <https://sanger.umich.edu/wp-content/uploads/2017/12/Developing-Adaptive-Leaders-for-Turbulent-Times.pdf/> (дата обращения: 01.07.2018).
2. *Hassan M., Hassan S., Din Khan K. and Naseem M.*, 2011. Employee retention as a challenge in leather industry, *Global Journal of Human-Social Science Research*, 11(2). Pp. 9-14.
3. *Samuel M.O. and Chipunza C.*, 2009. Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*. 3 (8). Pp. 410-415.

4. *Ton Z. and Huckman R.S.*, 2008. Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*. 19 (1): Pp. 56-58.
5. *Фернандес-Араос К.* Рецензии и отзывы на Выбор сильнейших. Как лидеру принимать главные решения о людях/ Клаудио Фернандес-Араос. М.: Издательство «Манн, Иванов и Фербер», 2017. С. 408.
6. *Pryor J.L., Guthrie C.*, 2010. The private life of Henri Fayol and his motivation to build a management science. *Journal of Management History*. Pp. 469-487.
7. *Armstrong M.*, 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page. P. 880.
8. Explore the world of HR and L&D and find out why it might be right for you. [Электронный ресурс], USA: CIPD's official website. Режим доступа: <https://www.cipd.co.uk/new-hr-learning-development/> (дата обращения: 01.07.2018).
9. *Price J.L.*, 1977. *The Study of Turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.; Tracey J.B. and Hinkin T.R., 2008. Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*. 49 (1): Pp. 12-17.
10. *Левина Е.В.* Проблема текучести кадров среди молодых сотрудников в торговых сетях // М.: Издательство НП ВО «Институт международных социально-гуманитарных связей», 2017. С. 45-51.
11. *Завьялова Е.К., Латуха М.О.* Управление развитием человеческих ресурсов. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2017. С. 253.
12. *Левина Е.В.* Проблема текучести кадров среди молодых сотрудников в торговых сетях // М.: Издательство НП ВО «Институт международных социально-гуманитарных связей», 2017. № 1 (2). С. 45-51.
13. На автозаводе «Фольксваген» в Калуге грядут массовые увольнения работников? [Электронный ресурс]. Калуга: Городской портал «Калуга–поиск». Режим доступа: <http://www.kaluga-poisk.ru/novosti-kaluga/ekonomika/na-avtozavode-folksvagen-v-kaluge-gryadut-massovye-uvolneniya-rabotnikov/> (дата обращения: 13.06.2018).
14. Курманаева А. Тор Geag лишился всех ведущих: из проекта ушли Джеймс Мэй и Ричард Хаммонд. [Электронный ресурс]. М.: Информационное агентство «РБК». Режим доступа: <https://style.rbc.ru/impressions/571f2dee9a79473d66b836e5/> (дата обращения: 18.06.2018).
15. *Frank F., Finnegan R., Taylor C.* Explore the world of HR and L&D and find out why it might be right for you. [Электронный ресурс]. USA: The Pennsylvania State University, Режим доступа: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.4132&rep=rep1&type=pdf/> (дата обращения: 13.06.2018).
16. *Gberevbie D.*, 2010. 'Strategies for employee recruitment, retention and performance': Dimension of the Federal civil service of Nigeria'. *African Journal of Business Management*. Vol. 4 (8). Pp. 1447-1456.
17. *Allen D., Bryant P. and Vardaman M.*, 2010. 'Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies' *Academy of Management Perspectives*. Volume 24 (Number 2). Pp. 48-64.