

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10513795>

УДК 331.108.24

Кутайцева О. Н., Лаптев Д. Н., Бахметьев В. А.

Кутайцева Ольга Николаевна, кандидат технических наук, Институт экономики и управления в промышленности, Россия, 105203, г. Москва, ул. 15-я Парковая, д.8, E-mail: okutaitseva@yandex.ru.

Лаптев Дмитрий Николаевич, кандидат экономических наук, доцент, Институт экономики и управления в промышленности, Россия, 105203, г. Москва, ул. 15-я Парковая, д.8, E-mail: we@rosinstitut.ru.

Бахметьев Вадим Александрович, кандидат экономических наук, Институт экономики и управления в промышленности, Россия, 105203, г. Москва, ул. 15-я Парковая, д.8, E-mail: bakh@bk.ru.

Минимизация текучести кадров на предприятии на основе корпоративно-циклического алгоритма

Аннотация. Данная статья посвящена проблеме текучести кадров в современных социально-организационных условиях. Рассматриваются как сугубо экономические и управленческие, так и социальные, и психологические аспекты текучести кадров. Так текучесть кадров предстает многогранным явлением. В рамках исследования рассматривается алгоритм управления текучестью кадров, при этом особый акцент делается на его цикличность и целостность. Подробно рассматривается природа и причины исследуемых явлений, имеющих место в современной организационной среде. Делается вывод о необходимости системной, последовательной и алгоритмизированной работы, направленной на минимизацию текучести кадров в современных компаниях и об эффективности изложенных в исследовании управленческих предложений, направленных на минимизацию текучести кадров.

Ключевые слова: текучесть кадров, персонал, мотивация, увольнение, наем.

Kutaitseva O. N., Laptev D. N., Bakhmetyev V. A.

Kutaitseva Olga Nikolaevna, candidate of technical Sciences, Institute of Economics and Industrial Management, Russia, 105203, Moscow, 15th Parkovaya street, 8, E-mail: okutaitseva@yandex.ru.

Laptev Dmitry Nikolaevich, candidate of economical Sciences, associate Professor, Institute of Economics and Industrial Management, Russia, 105203, Moscow, 15th Parkovaya street, 8, E-mail: we@rosinstitut.ru.

Bakhmetyev Vadim Aleksandrovich, candidate of economical Sciences, Institute of Economics and Industrial Management, Russia, 105203, Moscow, 15th Parkovaya street, 8, E-mail: bakh@bk.ru.

Minimizing staff turnover based on cyclic algorithm

Abstract. This article is devoted to the problem of staff turnover in modern socio-organizational conditions. Both purely economic and managerial, as well as social and psychological aspects of staff turnover are considered. Thus, staff turnover appears to be a multifaceted phenomenon. As part of the study, an algorithm for managing staff turnover is considered, with special emphasis on its cyclicity and integrity. The nature and causes of the studied phenomena taking place in the modern organizational environment are considered in detail. The conclusion is made about the need for systematic, consistent and algorithmic work aimed at min-

imizing staff turnover in modern companies and about the effectiveness of the management proposals outlined in the study aimed at minimizing staff turnover.

Key words: staff turnover, personnel, motivation, dismissing, hiring.

Введение
Расхожая социально-аксиоматическая фраза о том, что кадры решают всё, сказанная задолго до становления современного корпоративно-производственного облика мира, не теряет актуальности даже в эпоху технологизации и компьютеризации профессионального пространства. Так, по нашему мнению, происходит по причине того, что профессия есть социально-экономическое явление, следовательно, и экономическую, и социальную сущность имеют и профессиональная среда, профес-сиональный коллектив, профессиональная деятельность; и в целом любые профессиональные взаимодействия и отношения не теряют, а, наоборот, даже актуализируют свой социальный компонент даже в технологическо-производственную эпоху. Можно предположить, что технологизация, компьютеризация, цифровизация и прочие подобные процессы имеют социальную значимость, но не социальную сущность, по причине чего влияют только на экономическую, но не на социальную сторону социально-экономических процессов.

Известно, что производственно-трудовые отношения помимо сугубо экономико-управленческих несут в себе и психологические и прочие гуманитарные аспекты, в которых текучесть кадров в той или иной степени ухудшает социально-корпоративную среду предприятия, отрицательно влияя на его эффективность.

На практике проблема текучести кадров часто проявляется в отношении к ней со стороны руководителей в первую очередь среднего звена, которые решают ее (и в целом обращают на нее внимание) на локально-спонтанном уровне в случае увольнения конкретного сотрудника и необходимости закрыть конкретную позицию, участок, объём работы и пр. На системном уровне, как показывают социальные

наблюдения, в частности собственный опыт работы, эта проблема решается и рассматривается редко.

Отсутствие системного подхода к минимизации текучести кадров идет вразрез с системной природой данного явления, которое по сути многогранно и содержит в себе, как уже говорилось выше, множество аспектов профессиональной жизнедеятельности, каждый из которых может рассматриваться в отдельном научно-практическом разрезе.

Не вызывает сомнения тот факт, что управленческие аспекты, сопряжённые с управлением текучестью кадров современных компаний в нынешних реалиях весьма сложны с точки зрения своей экономической природы. Решение проблемы привлечения сотрудника не: может сводиться только к его поиску и подбору, но и предполагает адаптацию, обучения, профессиональное и личностное вовлечение в корпоративную среду, формирование устойчивой мотивации к профессиональной деятельности и пр.. Несмотря на то, что определенная работа в этих направлениях в целом в компаниях в наши дни ведется, текучесть кадров имеет место быть, что лишний раз подчеркивает сложность явления и необходимость комплексной работы в его решении.

Цикличность профессионально-корпоративных процессов обуславливает понимание методологического подхода к решению соответствующей проблемы, которой подразумевает этапность и алгоритмизацию как основные структурные свойства комплекса принимаемых мер и предлагаемых решений в данном направлении.

Корпоративно-циклический алгоритм управления текучестью кадров и его методы в условиях рыночной экономики имеют специфические особенности по сравнению с прежними условиями хозяйствования. В плановой системе хозяйства, работнику,

начинавшему трудовую карьеру на каком-то предприятии, было предопределено работать там долго, и, зачастую, вне зависимости от того, хочет он этого или нет. Система приёма-увольнения в чем-то напоминала японскую систему пожизненного найма: хотя и была свобода и возможность менять место работы хоть раз в месяц, в этом все равно не было много смысла дифференциация уровней оплаты труда разных отраслей и предприятий была незначительна. В современных же условиях сдерживающих факторов движения рабочей силы не существует. Во многом поэтому с каждым годом уровень текучести кадров все больше увеличивается [4, с. 216].

Процесс от набора новых сотрудников до их полноценного вовлечения в профессиональный коллектив может быть весьма затянут по времени. В это время предприятие несет убытки, связанные с затратами на все эти процессы, и это притом, что невозможно обеспечить полную гарантию профессиональной адаптации каждого нового человека, при этом чем более профессиональный сотрудник, чем более сложная и наукоёмкая работа, которую он выполняет, тем большие убытки несет компания.

Указанные условия определяют целостность и системность как основные сущностно-содержательные составляющие алгоритма управления текучестью кадров. Другое его ключевое свойство цикличность идёт в унисон с природой корпоративных процессов.

Цикличность алгоритма управления текучестью кадров подразумевает линейную совокупность системно-взаимосвязанных содержательных этапов, каждый из которых содержит в своём деятельностном поле решение конкретной задачи от выявления природы проблемы в конкретных социально-организационных условиях до разработки результирующих предложений с оценкой их эффективности и эмпирической проверкой в условиях реальной производственной среды.

Методы и принципы исследования

Указанные выше проблемно-стартовые условия определяют совокупность элементов методологического инструментария, реализуемых в настоящей работе. Исследование основывается на слиянии теоретических и практических методов научного анализа. К первым относится анализ состояния современного публикационного пространства, сущностный анализ, подразумевающий выявление сущностно-содержательной специфики рассматриваемых явлений и процессов, а также анализ социально-эмпирического опыта и синтез итоговых результатов. Ведущим практическим методом выступает проектирование, на основе которого выстраивается корпоративно-циклический алгоритм управления текучестью кадров на предприятии со свойственными ему вышеуказанными признаками. К последней группе методов мы отнесём также экономическую оценку эффективности разработанных предложений, подтверждающую их валидность и содержательно-методическую ценность.

В построении предложенного алгоритма применяется также и метод абстрагирования, содержащий в данном случае ярко выраженные признаки интегральной функции: будучи сугубо теоретическим по природе, он затрагивает эмпирические и методологические аспекты работы во многом определяя дедуктивный и аналитико-синтетический характер предлагаемого исследования.

Основная часть

В начале нашего исследования мы отметим, что, по нашему мнению, естественный уровень текучести кадров, имеющий математическое значение, в пределах 3-5% от численности штата и в целом персонала компании и повышенный уровень, который фактически вызывает недопустимые экономические потери следует различать как сущностно близкие, по при этом практически нетождественные социально-экономические явления [1, с. 176].

Естественный уровень текучести имеет даже положительные стороны, в том плане, что он способствует обновлению коллективов, которое в свою очередь способствует привнесению новых идей и в целом избеганию социального «застоя» в профессиональной среде. Подобный процесс имеет социальную природу, поэтому он происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны руководства, кадровых служб и других субъектов кадрового организационного менеджмента. К этому стоит добавить, что определённая доля работников уходит на пенсию, в декретный отпуск, на службу в армию и пр. другая - увольняется по различным объективным, никаким образом не связанным с неудовлетворенностью работой причинам, на их место приходят новые сотрудники так функционирует каждое предприятие [3, с. 36].

Однако в том случае, если текучесть кадров в организации существенно превышает 3-5%, издержки для компании становятся значительными, причём они имеют тенденцию к увеличению с возрастанием смены числа увольняющихся и приходом новых сотрудников.

Приведём ниже конкретные потенциальные экономические потери, которые может испытать компания по причине высокой текучести.

1) ухудшение обслуживания оборудования;

2) снижение качества производимой продукции;

3) простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест;

4) снижение производительности труда из-за ухудшения слаженности работы коллектива по причине дезадаптации новых сотрудников;

5) снижение производительности труда по причине роста уровня конфликтности социально-профессиональной среды [10, с. 239].

Таким образом, методический инструментарий управления текучестью кад-

ров должен быть обусловлен, а именно тесно увязаны с теми конкретными финансовыми издержками и экономическими потерями, которые компания несёт при чрезмерной текучести кадров. С другой же стороны необходимо учитывать, что сама борьба с текучестью кадров требует затрат. Разумеется, эти затраты должны соотноситься и вторые не могут быть больше первых, в противном случае текучесть кадров станет «наименьшим из зол» и более «выгодным вариантом». Здесь соответственно приобретает актуальность вопрос оптимизации средств, выделяемых для минимизации текучести и экономической эффективности работы в данном направлении.

В корпоративно-циклическом алгоритме минимизации текучести кадров в организации в качестве основы кадрового менеджмента предстаёт установление закономерностей процесса текучести кадров и зависимости её интенсивности от социально-демографических характеристик работников. Знание этих параметров лежит в основе прогнозирования количества увольнений работников и поиска путей амортизации отрицательного влияния названных факторов. Например, потенциальный уровень текучести может быть спрогнозирован в зависимости от временного промежутка пребывания работников в организации, по причине известной обратной зависимости интенсивности увольнений по собственному желанию, от стажа работы в компании.

С позиций управляемости в плане минимизации факторы текучести можно разделить на три группы. К первым следует отнести внутренние факторы, то есть те, которые возникают в самой организации а именно уровень заработной платы, условия труда, материально-техническое обеспечение труда, уровень его автоматизации, перспектива карьерного, профессионального и финансового роста и т.п.. Ко второй группе мы отнесём социально-личностные факторы, а именно возраст работников, уровень их образования, сферу профессиональных

интересов, опыт работы и прочие элементы профессионального бэкграунда. В третью группу входят внешние по отношению к организации факторы, такие как экономическая ситуация в регионе, конъюнктура рынка труда, семейные обстоятельства, прочие обстоятельства и ситуации в том числе форс-мажорного характера и т.п..

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению может быть представлено, в частности, через возможность планирования потенциальных увольнений, и соотнесения процессов увольнения с процессами найма, а также оказываемую организацией помощь увольняемым работникам. Решение этих вопросов требует ситуационного анализа конкретной организационной среды того или иного предприятия [11 с. 57].

На основе обобщения изложенных выше теоретических и практических аспектов текучести кадров как социального явления вся деятельность по минимизации текучести кадров общего кадрового менеджмента может быть заключена в единый корпоративно-циклический алгоритм, состоящий из следующих стадий.

- 1) Определение уровня текучести кадров
- 2) Определение экономических потерь, вызванных текучестью
- 3) Определение конкретных причин текучести кадров
- 4) Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести
- 5) Определение эффекта от осуществления разработанных мер по преодолению излишнего уровня текучести.

В последующей части нашей работы мы рассмотрим содержание каждого из предлагаемых этапов деятельности кадровых служб и прочих субъектов организационного менеджмента по минимизации текучести кадров на основе выдвигаемых предложений.

1 этап. Определение уровня текучести кадров

Данная стадия требует в первую очередь ответа на главный вопрос, заключающийся в том, является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к существенным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием, ухудшению производительности труда, к социальным внутрифирменным проблемам вроде роста конфликтности и пр. Иными словами, насколько далека текучесть кадров в компании от статуса нормального социально-экономического явления.

При определении индикативного уровня желательно провести анализ динамики показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), а также выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

Для описания процесса текучести традиционно используется комплекс взаимосвязанных показателей. Основным из этих показателей является коэффициент фактической текучести, который рассчитывается как отношение числа уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности за тот же период. Данный коэффициент может быть применён для характеристики потенциальной текучести, если в числитель подставить не число уволенных, а число работников, ответивших, что у них имеется желание сменить место работы, к числу опрошенных. Последнее, однако, в современных условиях сложно реализовать на практике, поскольку в условиях экономической нестабильности крайне мало людей готовы говорить о желании уволиться без договоренности с новым работодателем. Для рассматриваемых нами целей используются также структурные коэффициенты текучести (коэффициенты интенсивности текучести), которые рассчитываются как отношение коэффициента текучести данной группы к общему коэффициенту текучести.

Для рассматриваемых нами целей используются также структурные коэффициенты текучести (коэффициенты интенсивности текучести), которые рассчитыва-

ются как отношение коэффициента текучести данной группы к общему коэффициенту текучести.

2 этап. Определение отрицательного экономического влияния, порождаемого сменой кадров.

Необходимость этого этапа обусловлена значимостью оценки состояния проблемы по причине того, что смена работников, как уже говорилось выше, выступает естественным феноменом социально-экономического характера. Так только сам факт её наличия не говорит о проблемах, неэффективности и прочих отрицательных характеристиках работы компании. Поскольку текучесть кадров в полной мере победить невозможно, это не может выступать самоцелью. Так как смысл управления текучестью заключается в минимизации потерь, оценка их существенности предстаёт важным шагом. Помимо важности этот этап характеризуется трудоемкостью по причине того, что в его рамках имеется необходимость в специализированных статистических данных.

Выделим две группы видов потерь и издержек, порождаемых текучестью кадров:

1. Уход сотрудника (увольнение).

а) Снижение мотивации и производительности труда в период, предшествующий увольнению. При этом под данным периодом следует понимать не только срок пребывания на рабочем месте после официального заявления об уходе, но в целом всё то время, когда работник уже для себя решил, что не планирует сотрудничать с организацией. Совершенно очевидно, что при таком положении вещей человек не будет выкладываться на все сто процентов, подспудно или же просто откровенно экономя силы, энергию, эмоции и пр. для новой работы, которая, по его мнению, должна быть лучше, следовательно, более достойной указанных личностных вложений. Проблема заключается ещё и в том, что этот срок может быть очень долгим, так как в современных условиях мало сотрудников решаются уйти с работы, не найдя

сначала другую. Если человек не находится в состоянии безработного, а всё еще держится пусть и не на полностью устраивающей работе, он имеет возможность более тщательного выбора и поиска места трудоустройства. Торопиться в такой ситуации, действительно, неразумно, потому что есть риск поменять «шило на мыло». Для компании же нахождение на рабочем месте немотивированного и в мыслях уже расставшегося сотрудника означает не только потерю эффективности, но и управленческие трудности. Очень сложно управлять человеком, которому не страшно даже увольнение, потому что он сам собрался увольняться. К этой издержке стоит отнести и время, теряемое на переговоры с подобным работником.

б) Время, потраченное на документальное оформление увольнения, является, вероятно, незначительной издержкой, для больших компаний, где в кадровых службах работают много специалистов. Для компаний с небольшим штатом подобных работников это может представлять вызов, поскольку постоянная необходимость оформления документации увольняющихся людей требует усиления уже самой кадровой службы, что тоже выступает экономической издержкой.

в) Ухудшение психологического климата в коллективе и снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины. Последнее особо актуально в том контексте, что взаимоотношения работников, определяющие психологический климат в организации, непосредственно влияют на производительность труда и на отношение персонала к своей работе, а также к руководителю [7, с. 258]. Природа этой издержки заключается в том, что постоянная смена сотрудников формирует у остающихся работников чёткое представление, что они «трудятся в компании, где никто не хочет работать», следовательно, руководство уже и так должно быть им благодарно за то, что хотя бы они не увольняются. Естественно подобные условия и установки создают благодатную почву для «профессионально-

го разврата». В таких условиях аналогичным образом у руководства есть риск терять рычаги управления, что приводит к минимизации производительности труда.

2. Наём нового работника.

а) Оплата услуг СМИ, либо специализированных порталов для привлечения кандидатов. Данный вопрос не является существенным при точечном размещении вакансий, однако, регулярная публикация одних и тех же объявлений выступает значимой экономической издержкой. Сюда же можно отнести работу по повышению привлекательности компании в глазах потенциальных сотрудников, для которой нужны услуги профессиональных PR-менеджеров, которые, разумным образом, должны быть в штате, если она в этом постоянно нуждается.

б) Время, затрачиваемое на отбор кандидатов. К этой издержке относятся все действия, направленные на отбор и обсуждение резюме; проверку рекомендаций, и сведений, представленных кандидатом; время, потраченное на собеседование с кандидатами; время которое может попросить на раздумье подходящий кандидат, который, вероятно, сам выбирает из нескольких предложений, а это в свою очередь не даёт никаких гарантий того, что по итогам этот человек окажется в твоей компании и т.д. и т.п.. На любом рынке очевиден принцип, что если выбирать что попало (в данном случае кого попало), то можно рассчитывать лишь на удачу, которая является иррациональной категорией и не может служить обоснованием управленческой деятельности. Привлечение же первого изъявившего желание работать на высококвалифицированные, наукоёмкие должности и вовсе крайне губительно, поскольку влечёт издержки не только количественного характера, о которых говорилось выше, но и качественные потери в профессионально-управленческом процессе.

в) Оформление новых работников. Эта издержка аналогична той, о которой говорилось в контексте увольнения сотрудников. Сюда следует включить все

трудоресурсы, затрачиваемые на оформление личных дел и внесение данных в соответствующие электронные базы.

г) Адаптация новых работников. В данную группу издержек следует отнести все трудозатраты, вызванные дополнительной нагрузкой на работников, связанные с необходимостью помощи новичкам. Эта издержка имеет и этикопсихологический аспект: если в компании многие хотят уволиться, то вероятно, среди тех, кто призван помочь новичкам, тоже есть такие сотрудники. Вводя нового человека в курс дела следует подчеркивать преимущества компании, работы, должности и пр. для создания позитивного настроения и высокого уровня мотивации, однако, в подобном случае есть риск распространения негативных настроений и передачи их новым сотрудникам, что, разумеется, только увеличит текучесть.

д) Пониженный уровень производительности труда в течении первого месяца (или даже месяцев) работы на уровне в среднем около 80% от нормативного). Действительно, даже очень опытный человек не может сразу продемонстрировать высокий результат, особенно это касается работы организационного характера, подразумевающей детальное знакомство со всеми организационными процессами как условие эффективного труда. Отношения в коллективе, как известно, влияют на профессиональные взаимодействия, следовательно, их тоже можно отнести к организационным процессам. Если в организации плохой микроклимат, но многие взаимодействия содержат потенциальный дискомфорт, что усложняет адаптацию нового человека.

Указанные издержки можно назвать прямыми, поскольку они подразумевают конкретно выражаемые затраты. Однако необходимо добавить, что возникают также и косвенные издержки в виде возможного недовольства вышестоящего руководства, клиентов и других участников профессионального процесса частой сменой кадров [5, с. 54].

Так существует реальная необходимость комплексной оценки ресурсных потерь в аспекте совокупности выплаты выходных пособий увольняющимся работникам; затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы или руководителя, оформляющего увольнение; потерь, вызванных судебными издержками в связи с незаконным увольнением; потерь, вызванных проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место; затрат на обучение и адаптацию принятого на работу сотрудника; снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться; затрат на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом.

3 этап. Определение конкретных причин текучести кадров.

Выше неоднократно отмечалось, что высокий уровень текучести кадров может быть вызван как спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия, так и несовершенством системы управления им. В первом случае речь идёт об объективных причинах, то есть конкретной проблемы как таковой не существует, и никаких решений не требуется. Во втором случае требуются усилия, нацеленные на выявление слабых мест в кадровом менеджменте организации [6, с. 44]. Важный аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе из компании. Совершенно очевидно, что реальные причины могут не совпадать с официально озвученными. При подобных обстоятельствах статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос почему уволился работник. Совершенно очевидно, что обобщенная формулировка «по собственному желанию» может быть вызвана как финансовыми, так и личными причинами. При этом крайне редко официально называются вторые, ввиду чего, например, увольняющийся из-за плохих отношений в

коллективе человек сошлётся на, скажем, низкий уровень заработной платы либо же вовсе на объективный фактор вроде удаленности от нового места жительства и пр.. Данные аспекты с трудом поддаются экономическому исследованию, потому что не является секретом, что из соображений этики некорректным представляется афишировать субъективные причины ухода из компании.

Широко известна общая схема социального поведения человека, сводящаяся к формуле «потребности интересы мотивы действия». В благоприятных социальных условиях основным условием реализации потребностей, а, следовательно, и интересов является труд на предприятии. В этих условиях текучести кадров быть не может или почти не может в принципе, как явления не существует, поскольку отсутствует её первопричина. Тем не менее существует широкий спектр обстоятельств, при которых предприятия обладают далеко не одинаковыми условиями для реализации этих потребностей, что порождает и проблему текучести кадров. С одной стороны, в условиях нарастающего дефицита квалифицированных кадров эти виды дифференциации предприятий между собой служат достаточно сильным импульсом для возникновения текучести кадров. С другой стороны, в самих производственных коллективах предприятий наблюдается дифференциация по потребностям и интересам отдельных категорий трудящихся (рабочих, с дифференциацией по разрядам, инженерно-технических работников, служащих, учеников и т.д.).

Между многими из этих признаков имеется довольно тесная связь и взаимообусловленность, что приводит к выделению социально-демографических групп трудящихся, отличающихся наличием определенных потребностей и интересов, которые они стремятся удовлетворять в процессе или посредством трудовой деятельности на определенном рабочем месте.

Структура этих потребностей не является стабильной. Она подвижна под влиянием

янием, по крайней мере, трёх групп факторов. Во-первых, она может изменяться под влиянием удовлетворения жизненно важных потребностей; во-вторых, под влиянием изменения качественных характеристик тех, кто входит в данную социально-демографическую группу, в-третьих, под влиянием изменений условий производства, дающих более широкие, чем раньше, возможности для формирования и удовлетворения новых жизненных потребностей.

В свою очередь целевые и ценностные установки групп могут быть объективно определены присущими их представителям социальными ролями. На этой основе возможно определить конкретные причины кадровой текучести. Подобный анализ осуществляется на основе изучения процессов смены работников как с количественной, так и с качественной стороны, которые характеризуются, мотивами, причинами и факторами текучести. В число наиболее распространённых причин увольнений работников входят те, которые можно условно подразделить на три группы: 1) причины, связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами, 2) причины, связанные с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта, 3) причины, связанные с нарушениями трудовой дисциплины. Отметим, что третья группа фактически порождается первыми двумя, поскольку сложно представить себе ситуацию, что человек, которого на работе всё устраивает, будет вести себя неподобающим образом.

Мотив увольнения является отражением его причин в сознании работника и устанавливается в процессе беседы с увольняющимся. Мотивы в данном случае подразделяются на несколько групп: профессионально-квалификационные; личностно-психологические; организационные (условия труда); материальные; социальные (отношения в коллективе) и прочие. Структура и общая частотная совокупность мотивов позволяет судить о конкретных проблемах организации и позволяет проводить ранжирование социальных

проблем с точки зрения их актуальности. Все вышеуказанное позволяет говорить о том, что выявление мотивационной структуры увольнений и её анализ позволяет принимать аргументированные и адекватные решения в кадрово-управленческих вопросах.

В качестве результата анализа причин текучести кадров, который можно использовать как инструмент принятия управленческих решений в процессе движения кадров на предприятии нами предлагается определение потенциала текучести нанимаемых работников. Этот потенциал количественно представляет собой вероятность увольнения конкретного нанимаемого работника в зависимости от тех объективных данных, которыми располагает о кандидате кадровая служба предприятия. Его можно рассчитать на основе статистического анализа факторов, влияющих на текучесть кадров на данном предприятии, и применить для определения системы мероприятий, которые направлены на преодоление излишнего уровня текучести.

4 этап. Определение и разработка системы мероприятий, нацеленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы.

Все подобные мероприятия можно разделить на 3 основные группы:

1) Экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

2) Организационные (совершенствование процедуры приёма и увольнения работников, системы профессионального и карьерного продвижения сотрудников и др.);

3) Социально психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др..)

Нужно признать, что вторая группа влияет на третью, поскольку если в организации есть перспективы карьерного роста, сотрудники становятся более мотивированным

При этом к конкретным мерам, которые могут реализовать предприятия для снижения текучести кадров можно отнести следующие:

- сокращение монотонного, малоквалифицированного труда,
- устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации индивидуальным способностям и интересам работников,
- оздоровление условий труда,
- организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации,
- улучшение бытовых условий в компании,
- совершенствование оплаты и стимулирования труда,
- специальные меры по адаптации молодых работников.

5 этап. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствования процедуры увольнения, преодоления излишнего уровня текучести.

При разработке программы минимизации излишней текучести должен быть проведен сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству компании в данном случае необходимо поступать точно так же, как и с инвестиционным планированием любого инновационного проекта в случае если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом [8, с. 87]. Этот вопрос уже лежит в проблемном поле экономической оптимизации и эффективности работы компании.

Вначале по данным управленческого учёта на предприятиях осуществляется подсчёт суммарных потерь от текучести кадров. Приблизительный подсчёт можно проводить с помощью вышеупомянутого эмпирического коэффициента потерь в 20%-й доле оклада увольняемых. Так, ес-

ли коэффициент текучести на исследуемых нами предприятиях в среднем за 15 лет составил 13,1%, то потери от текучести составляют приблизительно 2,62 % от годового фонда заработной платы. Приведение вследствие реализации предлагаемой методики существенной редукации уровня текучести к его естественной норме (3-5 %) позволит сэкономить около 2% годового фонда оплаты труда.

Обсуждение результатов исследования

Содержательное сравнение изложенных в данной статье результатов по сравнению с общей публикационной практикой последних лет в данной сфере позволяет говорить о том, что предложенный анализ и корпоративно-циклический алгоритм управления текучестью кадров содержат в совокупности элементы как содержательно-теоретической, так и практической новизны по следующим причинам.

Анализ публикаций РИНЦ и eLibrary.ru демонстрирует, что в работах последних лет проблема текучести кадров в основном представлена либо с проблемно-обобщенных позиций, либо же рассматривается в разрезе определённого своего аспекта. Так наиболее часто затрагиваются экономические, производственные, управленческие, социальные, и психологические вопросы, связанные с текучестью кадров как социально-экономическим явлением. Рассмотрение целостного алгоритма содержит признаки циклического подхода, что позволяет говорить об анализе жизни предприятия на некотором экономически значимом отрезке.

Мы полагаем, таким образом, что локальное аккумулятивное научное и инструментально-методическое знание в данной работе обусловлено комплексным характером рассмотрения текучести кадров как управленческого явления от его социальной природы до конкретных предложений с обоснованием их экономической пользы.

Заключение

Проведенный в статье содержательный анализ позволяет нам прийти к следующим выводам.

1) Текучесть кадров как организационное явление имеет сложную природу, сочетая в себе причинность как сугубо экономического, так и управленческого, социального и психологического характера. Так можно говорить о её методологическом статусе как гуманитарного явления, выходящего за спектр исследования экономической методологии.

2) В современных исследованиях на уровне журнальных статей текучесть кадров как объект исследования рассматривается как правило сквозь призму отдельного ее аспекта, в то время как существует пробел в комплексных ее исследованиях на уровне теоретического анализа и синтеза конкретных экономически обоснованных рекомендаций.

3) Эффективный корпоративно-циклический алгоритм управления текучестью кадров на предприятии должен быть разбит на пять взаимосвязанных этапов. К данным этапам относятся определение уровня текучести кадров; определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров; определение конкретных причин текучести кадров; определение системы мероприятий, направленных

на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести; определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствования процедуры увольнения, преодоления излишнего уровня текучести.

4) Указанная алгоритмизация в совокупности с проведением сравнительного анализа издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести позволяет привести уровень текучести кадров к его естественной норме (3-5 %) позволит сэкономить около 2% годового фонда оплаты труда. Теоретически обоснованный алгоритм в совокупности с представленной расчетной методикой определяют локальную научную и методологическую новизну представленной статьи.

5) Предложенный алгоритм может ложиться в основу целевых программ не только локального характера, то есть нацеленных на минимизацию текучести кадров и в целом на оптимизацию процесса кадрового менеджмента, так и глобальных управленческих проектов, направленных на повышение эффективности не только отдельных компаний, но и глобальных корпораций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексашина Т.В. Развитие корпоративного человеческого капитала и реализация андрогогического подхода в условиях цифровизации экономики // Экономика и управление на транспорте: стратегические приоритеты и цифровая трансформация. 2022. С. 175-180.
2. Алексашина Т.В., Смагина В.И. Понимание значимости планирования организационной преемственности в современных условиях // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 234. № 2. С. 260-272.
3. Анастасова А.С., Никушина А.Н., Павлова А.С., Сарафанов А.Д. Текучесть кадров как проблема управления персоналом // Экономика и социум. 2016. № 10 (29). С. 36-39.
4. Комарова А.Ю. Теоретические аспекты текучести кадров и её минимизация // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции. Отв. за выпуск Е.И. Данилина Е.И., редколлегия: Д.Н. Суров, Л.С. Шепелева. 2023. С. 215-220.
5. Коломыц О.Н., Вознюк И.О., Нестеров В.В. Кадровая логистика в системе предприятия // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 1 (25). С. 53-58.
6. Коптева Л.А., Романова И.В. Влияние причин текучести персонала на устойчивость развития компаний // Финансовый бизнес. 2023. № 3 (237). С. 43-47.

7. Камардина А.А. Социальная напряженность и причины ее возникновения // Трансформация вузовского образования: от локальных кейсов к тенденциям развития. 2023. С. 257-260.
8. Makeenko K.V. Многообразие текучести кадров и пути ее минимизации // Инновационные технологии управления. сборник статей по материалам V Всероссийской научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2018. С. 85-87.
9. Никулин А.А., Семенова В.В. Текучесть кадров и ее минимизации // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 1-2 (32). С. 88-90.
10. Степанова С.С. Причины текучести кадров и методы ее снижения // Eurasia Science. Сборник статей IX международной научно-практической конференции. 2017. С. 238-239.
11. Сюткина Е.Н., Солодухина О.С. Разрешение задач минимизации текучести кадров и современные технологии анализа больших данных // Цифровизация как вызов современности: между гуманизацией и дегуманизацией. сборник материалов и докладов XXV российской научно-практической конференции с международным участием. 2023. С. 570-574.
12. Veshkurova A., Kopylova N., Aleksashina T., Alyamkina E. The role of human capital in ensuring the digital transformation of russian companies // Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference "Current problems of social and labour relations" (ISPC-CPSLR 2021). Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference. Amsterdam, 2022. С. 405-410.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Aleksashina T.V. Development of corporate human capital and implementation of the androgological approach in the context of digitalization of the economy // Economics and transport management: strategic priorities and digital transformation. 2022. pp. 175-180.
2. Aleksashina T.V., Smagina V.I. Understanding the importance of organizational succession planning in modern conditions // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2022. Vol. 234. No. 2. pp. 260-272.
3. Anastasova A.S., Nikushina A.N., Pavlova A.S., Sarafanov A.D. Staff turnover as a problem of personnel management // Economics and society. 2016. No. 10 (29). pp. 36-39.
4. Komarova A.Yu. Theoretical aspects of staff turnover and its minimization // Modern research on the problems of human resource management. Collection of scientific articles of the VIII International Scientific and Practical Conference. For the issue of E.I. Danilina E.I., editorial board: D.N. Surov, L.S. Shepeleva. 2023. pp. 215-220.
5. Kolomyts O.N., Voznyuk I.O., Nesterov V.V. Personnel logistics in the enterprise system // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. 2019. No. 1 (25). pp. 53-58.
6. Kopteva L.A., Romanova I.V. The influence of the causes of staff turnover on the sustainability of company development // Financial business. 2023. No. 3 (237). pp. 43-47.
7. Kamardina A.A. Social tension and the causes of its occurrence // The transformation of higher education: from local cases to development trends. 2023. pp. 257-260.
8. Makeenko K.V. The diversity of staff turnover and ways to minimize it // Innovative management technologies. collection of articles based on materials from the All-Russian Scientific and Practical Conference. Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin. 2018. pp. 85-87.
9. Nikulin A.A., Semenova V.V. Staff turnover and its minimization // International Scientific Research Journal. 2015. No. 1-2 (32). pp. 88-90.
10. Stepanova S.S. Basic technologies of personnel management and methods of its study // Science of Eurasia. Collection of articles of the IX international scientific and practical conference. 2017. pp. 238-239.
11. Syutkina E.N., Solodukhina O.S. Solving problems of minimizing staff turnover and modern technologies of big data analysis // Digitalization as a challenge of modernity: between humanization and dehumanization. collection of materials and reports of the XXV Russian scientific and practical conference with international participation. 2023. pp. 570-574.

-
12. Veshkurova A., Kopylova N., Aleksashina T., Alyamkina E. The role of human capital in ensuring the digital transformation of Russian companies // Proceedings of the IX International Scientific and practical Conference "Actual problems of social and labor relations" (ISPC-CPSLR 2021). Materials of the IX International Scientific and Practical Conference. Amsterdam, 2022. pp. 405-410.
-

Для цитирования:

Кутайцева О.Н., Лаптев Д.Н., Бахметьев В.А. Минимизация текучести кадров на предприятии на основе корпоративно-циклического алгоритма. 2023. №12. С. 93-105. URL: <http://naukavestnik.ru/doc/2023/12/KutaitsevaLaptevBakhmetyev.pdf>