

# ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ И АБСЕНТЕИЗМ

Работу выполнила:  
Великородчанина  
Софья  
Упб 2601-01-00

2019 г.

# План

- Определение
- Виды текучести кадров
- Основные причины текучести кадров
- Отрицательные и положительные стороны «текучки»
- Этапы управления текучестью кадров
- Способы решения текучести
- Коэффициент текучести и стабильности кадров
- Абсентеизм
- Источники

# Определение текучести

## кадров:

- 1) показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам;
- 2) текучесть рабочей силы, процесс неорганизованного перемещения работников.



# Текучесть кадров

**Физическая текучесть кадров** охватывает тех работников, которые в силу разных причин увольняются и покидают организацию.

**Скрытая (психологическая, потенциальная) текучесть кадров** - сотрудники не покидают организацию, но фактически уходят из нее, исключаются из организационной деятельности, что снижает производительность труда (пассивное сопротивление, или скрытый саботаж, выполнение лишь части работы и т.д.).

Если скрытая текучесть высока, а реальная низка, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы.

# Виды текучести кадров с точки зрения непосредственного размера показателя текучести:

## 1) *Естественная*

В большинстве случаев, отражает нормальную ситуацию на предприятии, не требующую принятия соответственных решений. Принято считать, что естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

## 2) *Высокая*

К высокой текучести относятся показатели обновления кадрового состава предприятия на уровне выше 15%, однако негативное влияние она начинает иметь именно при превышении 5%. Наличие столь высокой текучести имеет негативное воздействие на большинство процессов, так как эффективность труда опытного сотрудника выше, чем у новичка.

## 3) *Пониженная*

Низкие или нулевые показатели являются свидетельством стагнации и того факта, что даже неэффективные кадры не удаляются с предприятия, а продолжают пользоваться его ресурсами.

## В зависимости от источников инициативы:

### 1) *Инициированная работодателем («пассивная» текучесть)*

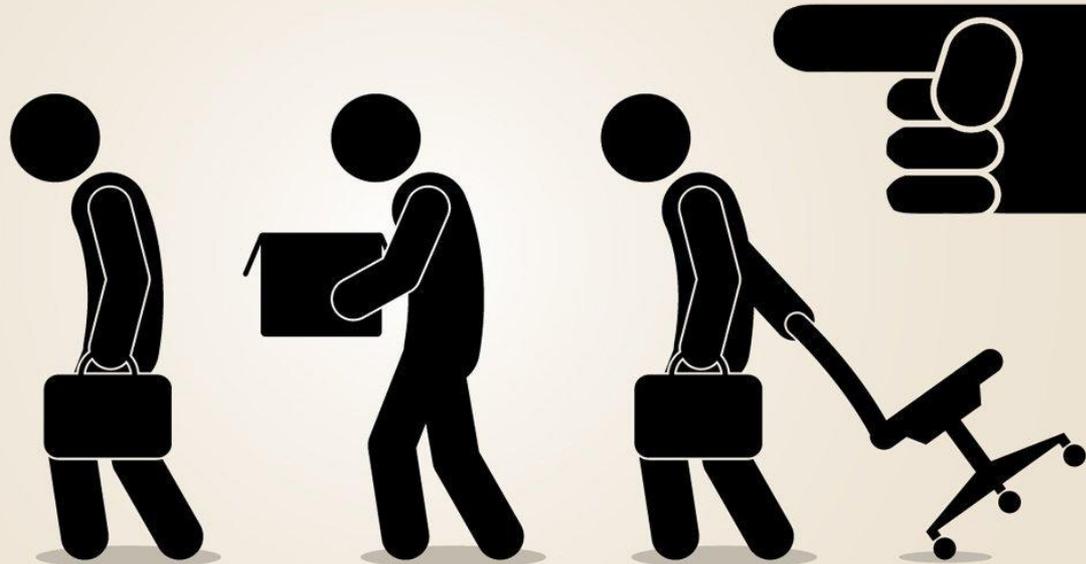
К такой текучести кадров относятся увольнения и обновление штата работников по желанию самого работодателя. Однако в ряде ситуаций, чрезмерная текучесть кадров по данной причине может свидетельствовать о непосредственном непрофессионализме кадрового отдела, неспособного нанять эффективных работников, которых бы не пришлось увольнять впоследствии.

### 2) *Инициированная сотрудником («активная» текучесть)*

Этот вид текучести является основным, который рассматривается при анализе общей текучести кадров организации. Он включает в себя все ситуации, в которых работник уходит с предприятия по собственной инициативе вследствие неудовлетворенности рабочим местом. При этом большинство ситуаций предполагает анализ именно текучести, связанной с желанием работника уволиться по своему личному стремлению, а не в связи с воздействием внешних факторов.

### 3) *Фоновая или обеспеченная воздействием третьей силы*

К данным ситуациям относятся показатели текучести, происходящие из-за внешних факторов, без желания работника или работодателя прекратить взаимоотношения. К таковым можно отнести призыв сотрудников в вооруженные силы или на гражданскую службу, выход на пенсию, принятие отдельных законов и нормативных актов, ограничивающих деятельность в определенных сферах, заболевания и травмы сотрудников, их уголовное преследование и лишение свободы.



# Основные причины текучести кадров:

- неконкурентоспособная система оплаты труда персонала;
- неэффективная система подбора и адаптации персонала;
- неудовлетворительные условия труда на предприятии, не созданы условия для повышения квалификации и карьерного роста;
- плохая организация труда и менеджмента в целом на предприятии;



- ⦿ проблемные отношения подчиненных с руководителем;
- ⦿ невыносимая рабочая атмосфера, неприязненные отношения с коллегами;
- ⦿ скучная работа, нет условий для проявления творческих способностей, профессионального развития;
- ⦿ отсутствие надежности и стабильности в работе предприятия;
- ⦿ отрицательный имидж и плохая репутация предприятия и т.д.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.



# Отрицательные и положительные стороны «текучки»

## Отрицательные стороны:

- ✓ Текучесть кадров влияет на кадровый состав организации, что приводит к снижению производственной деятельности. Это объясняется большими временными затратами на поиск новых сотрудников, а затем их обучению.
- ✓ Текучесть кадров ухудшает моральный климат на предприятии. Это объясняется наличием «привязанности» сотрудников друг к другу. Для слаженной работы отдела необходимо наличие сплоченной команды.

- ✓ Новому сотруднику требуется время для адаптации в новом коллективе. Это будет характеризоваться его меньшим объемом выполнения работ, что приведет к потере части прибыли.

Таким образом можно отметить, что весомым отрицательным последствием высокой текучести кадров является снижение производительности труда на предприятии.



## Положительные стороны:

- ✓ Благодаря текучести возможно профессиональное передвижение трудовых ресурсов, как внутри предприятия, так и вне его пределов.
- ✓ Предприятия стремятся снизить уровень текучести, а значит, пытаются удержать работников материальными стимулами (как правило), что приводит к повышению благосостояния населения.

- ✓ Благодаря текучести и частой смене профессий, люди развиваются в нескольких направлениях.



# Способы решения текучности

## □ Конкурентоспособная оплата труда.

Необходимо пересмотреть ставки, выплаты по больничным листам, льготам и отпускам с привлечением специалистов в этой сфере. Недоплата или переплата приводит к необоснованным экономическим потерям.

## □ Внедрение справедливой структуры оплаты труда.

Необходимо адекватно оценить сложность работы каждого сотрудника, чтобы выявить возможное несоответствие в ставках. Система премирования также нуждается в анализе и пересмотре.

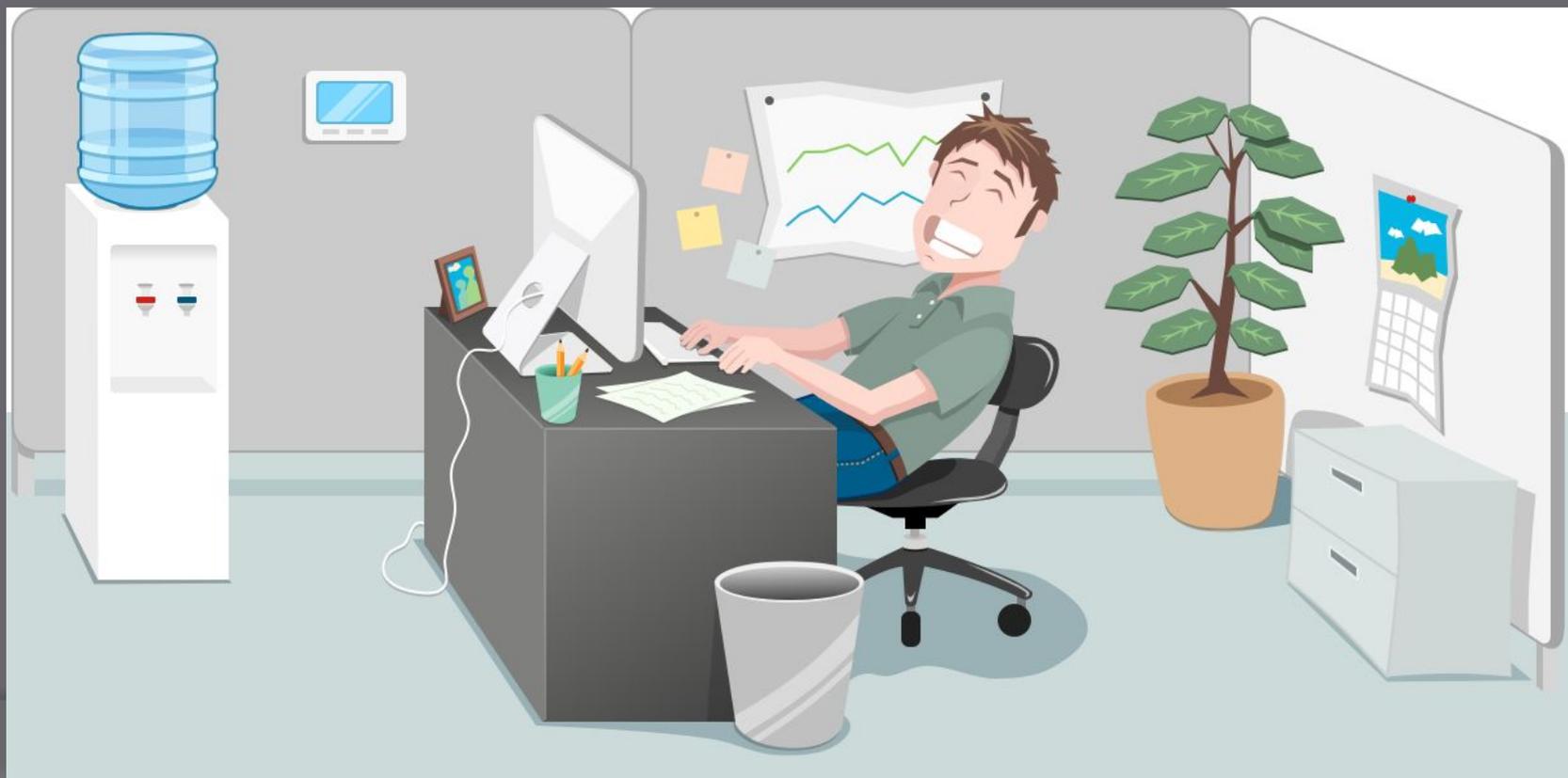


▣ *Стабилизация заработков.*

Нестабильные выплаты заработной платы могут привести к повышению текучести кадров.

▣ *Улучшение условий труда работников:*

гибкий график, удобная офисная мебель, комната для отдыха и приема пищи.



□ *Отказ от выполнения ненужной работы.*

Все поручения, которые выполняют сотрудники компании, должны быть действительно необходимыми.

□ *Создание положительного имиджа компании.*

Работники чаще отдают предпочтение фирмам с хорошей репутацией, которые могут заинтересовать кандидатов на трудоустройство интересной работой, отличными условиями труда, перспективой карьерного роста, возможностью самореализации, системой страхования и премирования.



# Этапы управления текучестью кадров



# Относительный показатель текучести — коэффициент текуче сти кадров:

— определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_T = P_B / p \times 100$$

где  $K_T$  — коэффициент текучести;

$P_B$  — численность работников, уволенных по причинам текучести;

$p$  — среднесписочная численность работающих.

# Высокая текучесть кадров

## Причины

1. Неудовлетворенность персонала работой в компании:
  - заработной платой;
  - условиями труда;
  - отношениями в коллективе;
  - стилем управления.
2. Проблемы с соблюдением трудовой дисциплины.
3. Внедрение организационных изменений.
4. Изменение ситуации на рынке труда.

## Последствия

1. Снижение производительности труда.
2. Рост затрат на персонал.
3. Потеря имиджа привлекательного работодателя.
4. Проблемы с сохранностью конфиденциальной информации.
5. Демотивация работающих сотрудников.
6. Ослабление корпоративной культуры.

# Коэффициент стабильности кадров

Коэффициент стабильности кадров определяется в соответствии со следующей формулой:

$$K_{\text{ск}} = 1 - \frac{P_y}{P + P_{\text{п}}},$$

где  $P_y$  – количество выбывших работников (прежде всего по причине текучести рабочей силы);  $P_{\text{п}}$  – численность вновь принятых работников;  $P$  – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия.

# Абсентеизм

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу.

Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$A = \frac{ДП}{Д * N}$$

или ,

$$A = \frac{РП}{Р}$$

где

ДП — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

Д — число рабочих дней;

Н — среднее число работников;

РП — общее число пропущенных часов;

Р — общее число рабочих часов по графику.

# Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают:

- а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте;
- б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;
- в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.





- С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом.
- Все эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

# ИСТОЧНИКИ

- Шарапова Т. Виды и причины текучести кадров //Медична практика: організаційні та правові аспекти. – 2012. – №. 6. – С. 59-63.
- Марсов Д. Ю. Как решить проблему текучести кадров //Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2012. – №. 2. – С. 249-256.
- Современный экономический словарь *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.*
- Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – С. 148.
- Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров [Текст] // Маркетинг. - 2008. - № 2.
- Долбунов А. А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий// Маркетинг. - 2006. - № 12.
- Шарапова Т. Виды и причины текучести кадров //Медична практика: організаційні та правові аспекти. – 2012. – №. 6. – С. 59-63.
- Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – КНОРУС, 2012.

# Спасибо за внимание

