

Как рассчитать коэффициент текучести кадров

Высокая текучесть кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит, и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Показатель текучести персонала является одним из наиболее распространенных критериев оценки деятельности служб персонала. Для начала определимся с понятием.

На практике часто под этим подразумевается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть персонала = количество уволившихся из компании за определенный период : среднесписочную численность за тот же период × 100.

Например, если за квартал из компании ушли 30 человек при среднесписочной численности в этом квартале равной 300 человек, коэффициент текучести кадров (КТК) в компании за квартал составил (0,1) 10%.

Приведем пример расчета текучести кадров на примере Новгородского завода стекловолокна (НЗСВ) на период с 2010 до 2012 г. (см. табл. 1).

Анализ таблицы показывает, что текучесть кадров увеличивается ежегодно. Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию. Показатели движения рабочей силы свидетельствуют о сложившейся на предприятии неблагоприятной тенденции.

На первый взгляд, текучесть персонала способна нанести и наносит только ущерб организации, влечет за собой излишние затраты и потери для организации. **Но всегда ли это –**

Таблица 1

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Среднесписочная численность, чел.	1105	1073	1017
Общий оборот рабочей силы, чел.	84	82	96
принято	26	13	20
выбыло	58	69	76
– в связи с уходом на пенсию	2	2	3
– для службы в Вооруженных силах	1	0	2
– по собственному желанию	38	64	70
– прочие	7	3	1
Коэффициент текучести	$=58:1105*100$ = 5,2%	$69:1073*100$ = 6,4%	$76:1017*100$ = 7,4%

исключительно негативное явление? На самом деле это не так. Она несет в себе также и определенные «оздоравливающие» функции.

Различают естественную и высокую (излишнюю) текучесть кадров.

Естественная текучесть (3–6% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Высокая же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы, кстати, на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда рабочие коллективы в силу разных причин предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Например, исследование причин излишней текучести персонала од-

ного детского сада Санкт-Петербурга показало, что четверо сотрудников уволились с работы по причине сокращения одной ставки старшего воспитателя. Таким образом, за третий квартал 2012 года число уволенных составило пять человек, при среднесписочной численности 23 человека, а коэффициент текучести составил 21% ($5:23 \times 100$). **Данный показатель свидетельствует о высокой текучести персонала.**

Для более полного анализа показатель текучести следует рассчитывать по подразделениям, по причинам увольнения и по периоду работы в компании.

Вновь обратимся к практике Новгородского завода стекловолокна. Так как предприятие имеет множество подразделений, проведем расчет на примере тех, где число увольнений было максимальным (см. табл. 2).

Как видно из таблицы, КТК в подразделениях сильно различается, особенно это заметно между производственным подразделением (все цехи) и управленческим (все остальные подразделения). В двух подразделениях (цех № 1 и цех № 3) коэффициент текучести выше, чем в среднем по предприятию, а в остальных подразделениях – ниже. Нужно обратить вни-

Таблица 2

Наименование подразделения	Число уволенных за 2012 год	Среднесписочная численность	Коэффициент текучести в %
Цех № 1	38	417	9,1 ($38:417 \times 100$)
Цех № 2	21	320	6,5 ($21:320 \times 100$)
Цех № 3	11	123	8,9 ($11:123 \times 100$)
Все остальные подразделения (служба кадров, планово-экономический отдел, маркетинг и т.п.)	6	157	3,8 ($6:157 \times 100$)
Итого	76	1017	7,4% ($76:1017 \times 100$)

мание на то, что коэффициент управленческого подразделения (3,8%) не только ниже, чем в среднем по предприятию (7,4%), но и является нормой естественной текучести (3–6%).

Если в одном из подразделений КТК значительно выше, чем в среднем по компании, следует выяснить причины такой ситуации. А они могут быть разными: начиная от стиля управления в подразделении и заканчивая условиями труда работников.

Причины увольнений работников можно анализировать в двух аспектах. Первый основывается на формальном критерии. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы ТК РФ не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений.

Кадровая статистика завода по вопросам увольнений в основном складывается из следующих аспектов: по собственному желанию, в связи с переводом, временные работники, прогул без уважительных причин, по уходу за ребенком, за появление на работе в нетрезвом состоянии, выход на пенсию, некоторые другие. Отсутствие или появление прецедентов по тому или иному основанию ведет, соответственно, к сужению или расширению этого перечня.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика отдела персонала в лучшем случае лишь частично даст ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- отдаленность места жительства,
- жилищный вопрос,
- задержки выплаты заработной платы,
- неудовлетворенность уровнем оплаты труда,
- причины личного характера.

Исследование причин увольнения персонала НЗСВ показал, что основной причиной увольнения в цехах № 1 и № 3 является низкая заработная плата, тяжелые условия труда (вредность), невозможность работать под руководством непосредственного руководителя – начальника цеха.

К примеру, коэффициент текучести цеха № 2 (6,5%) меньше, чем цехов № 1 и № 3 (более 8%). А причины увольнения в данном подразделении, а также во всех остальных, где коэффициент текучести в пределах нормы естественной текучести (3–6%), другие. А именно: удаленное расположение предприятия от большинства «спальных» районов, неудовлетворительное состояние здоровья, переезд на другое место жительства.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что **для более полноценной оценки текучести кадров необходимо провести анализ показателя текучести по основаниям увольнения.** Расчета КТК по подразделениям и анализа показателя текучести по основаниям увольнения тоже не достаточно для того, чтобы сделать окончательные выводы. Поэтому проведем расчет показателя текучести по сроку работы в компании, который зависит прежде всего от средней продолжительности труда и может составлять от полугода до трех лет.

В связи с этим можно выделить текучесть кадров, связанную с оперативной и стратегической

деятельностью предприятия, а точнее, с работой службы управления персоналом. Оценивается эффективность работы в области внешнего и внутреннего рекрутинга и адаптации персонала (процент сотрудников, уволившихся из компании в течение первого года). КТК в области стратегической деятельности показывает уровень социально-психологического климата коллектива, правильность принимаемых в организации стратегических решений, приверженность сотрудников к организации.

Например, среди уволенных работников НЗСВ в 2010–2012 гг. большинство новички-ученики (2010 г. – 39 человек, 2011 – 45, 2012 – 57). Конечно, без анализа можно было сделать вывод о том, что высокая текучесть кадров на НЗСВ связана с низкой заработной платой, так как эта причина часто встречалась в анкетах. Но на основании расчетов было выявлено, что коэффициент текучести различается по подразделениям. И причины увольнения тоже разные.

Анализ текучести кадров в зависимости от продолжительности работы на данном предприятии показал, что в основном увольняются новички, но причина этого не всегда низкая заработная плата. Часто причины совершенно другие, а именно: продолжительность испытательного срока (в цехе № 1 от 3 до 3,5 месяца); несоответствие ожиданий работника действительности. И это уже не прямая причина текучести, а неэффективная работа службы управления персоналом.

Проблема же заключается в том, что вновь принятые работники не имеют достаточного опыта и квалификации, что требуется их обучать.

Также было выявлено, что в основном увольнения новичков проходят в марте. Что это – закономерность или случайное совпадение? Было решено обратиться в планово-экономический отдел. Выяснилось, что чаще всего квартальные премии на предприятии выплачивают в первом квартале, то есть именно в марте. **Проанализировав ситуацию, можно предположить, что причина высокой текучести среди новичков-учеников – в системе премирования сотрудников.**

С одной стороны, напрашивается вывод, что они увольняются, получив премию, так как ее выдают всем независимо от результата. А с другой – можно предположить, что работники со стажем, желая получить максимальную часть премиального фонда, не заинтересованы в расширении штата и, как следствие, «выживают» вновь прибывших.

Таким образом, показатель текучести среди новичков в данной ситуации свидетельствует о том, что система премирования построена некорректно и требует доработок.

Обобщая вышеизложенный материал, можно сказать, что одна из главных задач управления персоналом – выявление причин увольнения каждого работника и статистический учет причин и количества увольнений в месяц (в квартал, в год), распределение их по отделам, по должностям и по стажу работы уволенных сотрудников. А обеспечивать такую статистику можно, только проанализировав показатель текучести по подразделениям, а также по причинам увольнения и по периоду работы в компании.

И. Варданян