

Политика и Общество

Правильная ссылка на статью:

Кутайцева О.Н., Лаптев Д.Н., Бахметьев В.А. Алгоритм управления текучестью кадров промышленных предприятий // Политика и Общество. 2024. № 1. DOI: 10.7256/2454-0684.2024.1.69060 EDN: SKLWLZ URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69060

Алгоритм управления текучестью кадров промышленных предприятий

Кутайцева Ольга Николаевна

кандидат технических наук

доцент, кафедра Экономики, АНО ВО "Институт экономики и управления в промышленности"

105203, Россия, г. Москва, ул. 15-Я парковая, 8, каб. 302

✉ okutaitseva@yandex.ru



Лаптев Дмитрий Николаевич

кандидат экономических наук

доцент, кафедра Экономики, АНО ВО "Институт экономики и управления в промышленности"

105203, Россия, г. Москва, ул. 15-Я парковая, 8, оф. 316

✉ d.n.laptev@mail.ru



Бахметьев Вадим Александрович

кандидат экономических наук

Исполнительный директор, АНО ВО "Институт экономики и управления в промышленности"

105203, Россия, г. Москва, ул. 15-Я парковая, 8, оф. 312

✉ bakh@bk.ru



[Статья из рубрики "ЧЕЛОВЕК И ТРУД"](#)

DOI:

10.7256/2454-0684.2024.1.69060

EDN:

SKLWLZ

Дата направления статьи в редакцию:

21-11-2023

Дата публикации:

31-03-2024

Аннотация: Объектом исследования в предлагаемой работе выступает текучесть кадров как социально-экономическое явление, предметом же – построение эффективного алгоритма управления ею в условиях промышленного предприятия. Авторы выявляют природу текучести кадров на уровне анализа причин данного феномена. Текучесть кадров представлена в статье как многогранное социальное явление, имеющее не только сугубо экономико-управленческие, но и психологические и общесоциальные стороны и аспекты. Выработанное на этой основе понимание позволяет сформировать методологический базис для построения эффективного алгоритма минимизации текучести кадров. Особое внимание при этом уделяется расчетно-математическому обоснованию исследуемых процессов и предлагаемых на этой основе решений. Статья сочетает в себе методы теоретического анализа и практического эмпирического исследования. Первые позволяют выявить сущностные, структурные и содержательные аспекты проблематики, в то время как вторые – предложить конкретные расчеты, обосновывающие теоретические постулаты. Построение предложенного алгоритма осуществляется на основе метода абстрагирования, подразумевающее выделение отдельных этапов, обоснование их значимости, а также метода синтеза, подразумевающего соединение этапов в единую эмпирически обоснованную систему. В результате проведенного исследования авторы приходят к выводам, что эффективный алгоритм управления текучестью кадров на промышленном 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. 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.

Ключевые слова:

текучесть кадров, управление, промышленное предприятие, увольнение, условия труда, мотивация, алгоритм, кадровый менеджмент, наем, методика расчета

Введение (постановка проблемы)

Широко известно, что проблемы, связанные с управлением текучестью кадров промышленных предприятий, работающих в условиях современной рыночной экономики, не являются простыми: необходимую рабочую силу надо искать на рынке труда, обучать, создавать необходимый климат для работы в коллективе, наконец, создавать мотивацию для достижения нормальной производительности труда. Несмотря на очевидность этих требований и усилий промышленных предприятий в этих направлениях, текучесть кадров не перестала быть проблемой [\[1, с. 118\]](#).

Алгоритм управления текучестью кадров и его методы в условиях рыночной экономики имеют специфические особенности по сравнению с прежними условиями хозяйствования, к которым десятилетиями привыкла промышленная отрасль. 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 [\[2, с. 54\]](#).

В современных условиях сдерживающих факторов движения рабочей силы не существует. Во многом поэтому с каждым годом уровень текучести кадров все больше увеличивается. В последние годы нередки случаи, когда в другие организации работники уходили целыми группами или бригадами. При этом некоторые отделы или целые производства были практически парализованы [\[3, с. 180\]](#).

Пока набираются новые сотрудники, пока они срабатываются друг с другом и становятся коллективом – проходит время, в течение которого предприятие несет убытки, связанные не только с затратами на трудовую адаптацию новых сотрудников. Особенно велики убытки с уходом на другие предприятия высокопрофессиональных специалистов, у которых, к тому же есть дополнительная альтернатива – устроиться на работу за границей.

Методология исследования

Исследование основывается на методологическом сочетании методов теоретического анализа и практического эмпирического исследования, определяемых содержательными свойствами рассматриваемых в работе явлений. Первые позволяют выявить сущностные, структурные и содержательные аспекты проблематики, в то время как вторые – предложить конкретные расчеты, обосновывающие теоретические постулаты. Построение предложенного алгоритма осуществляется на основе метода абстрагирования, подразумевающее выделение отдельных этапов обоснование их значимости, а также метода синтеза, подразумевающего соединение этапов в единую эмпирически обоснованную систему. Так исследование носит дедуктивный и аналитико-синтетический характер.

Основная часть

Следует различать, с нашей точки зрения, естественный уровень текучести кадров (T_e) в пределах 3-5% от численности персонала, равновесный (T_E), соответствующий равновесию (на графике - точке E) между потерями прибыли и затратами на борьбу с текучестью, и повышенный, фактический (T_f), вызывающий недопустимые экономические потери.

Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным, на их место приходят новые сотрудники – так функционирует каждое предприятие.

Но, когда текучесть существенно превышает 3-5%, в этом случае издержки становятся значительными, имея тенденцию к возрастанию с увеличением оттока кадров.

Расходы на текучесть кадров – это потери, вызванные:

- простоями оборудования вследствие образования пустующих рабочих мест;
- снижением качества производимой продукции;
- ухудшением обслуживания оборудования;

T_{Φ}

Таким образом, методы управления текучестью кадров должны быть тесно увязаны с теми издержками, которые предприятие испытывает при чрезмерной текучести кадров, с одной стороны, а также с издержками, которые оно должно понести в результате применения мер по борьбе с текучестью.

На рисунке 1 мы представили построенный нами график зависимости прибыли от текучести кадров.

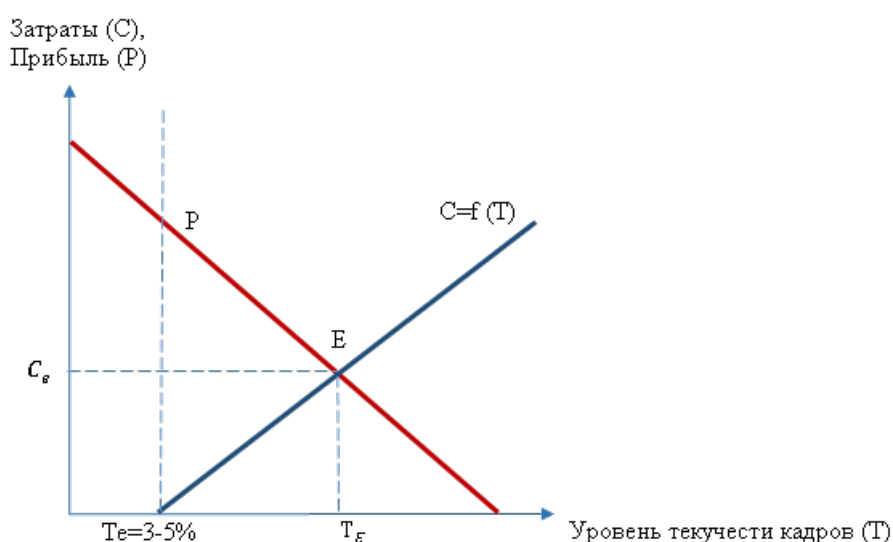


Рис.1 Зависимость прибыли от текучести кадров

P – зависимость прибыли от уровня текучести кадров,

C – зависимость потерь от текучести (или расходов на преодоление растущей текучести) от её уровня,

T_e – естественный уровень текучести кадров,

T_{Φ} – фактический уровень текучести кадров,

E – точка равновесия между снижающейся прибылью и возрастающими расходами на преодоление текучести,

C_e – равновесный уровень расходов на преодоление растущей текучести.

T_E – уровень текучести, соответствующий точке E причинам,

На рисунке 2 изображена зависимость прибыли от уровня текучести кадров на предприятии. Рисунок отображает равновесное состояние предприятия, при котором затраты на борьбу с текучестью (Cф), имеющей определенный фактический уровень (T_{Φ}), компенсируются прибылью, в результате чего предприятие лишь покрывает свои

издержки производства. Естественно, любое предприятие. будет стремиться к тому, чтобы минимизировать потери прибыли (см. рис. 2).

На построенном нами графике, предложенном на рисунке 2. видна разница между расходами на борьбу с текучестью C_e и получаемой прибылью P_f . Чем больше эта разница, тем выше эффективность управления текучестью на предприятии.

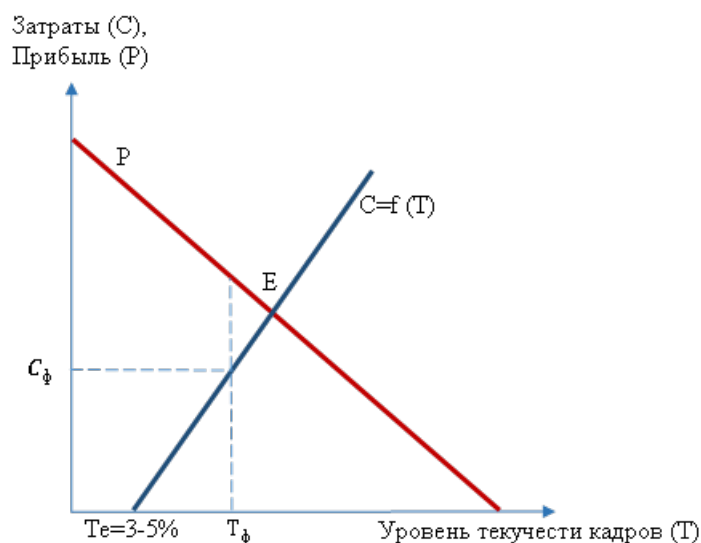


Рис.2. Минимизация потерь прибыли вследствие борьбы с текучестью

В качестве примера можно привести результаты наших исследований на типичном (в смысле текучести) промышленном предприятии транспортного машиностроения. По наблюдениям за 15 лет был исчислен коэффициент текучести на исследуемом объекте, и он оказался в интервале от 6 до 22 %, среднее же значение его составило 13,1%. Излишняя текучесть кадров составила, таким образом, 9%.

Как уже говорилось, управление текучестью кадров – важнейшая составная часть управления движением персонала, которое представляет собой совокупность распорядительных воздействий, направленных, во-первых, на формирование у каждого работника удовлетворенности промышленным предприятием в целом и конкретным рабочим местом, а, во-вторых, на организацию и рациональное регулирование внутрипроизводственного движения персонала.

Уровень удовлетворенности работников организацией (предприятием) количественно оценивается как коэффициент K_y :

$$K_y = 1 - T_f,$$

где T_f – коэффициент текучести.

На исследуемых нами предприятиях за 15-летний период уровень удовлетворенности колебался интервале от 78 до 94 %, со средним значением 86,9%.

Уровень удовлетворенности можно также оценить качественно на основе анализа мнений работников, выявленных путём анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику промышленного предприятия и отдельные ее направления.

В алгоритме управления текучестью на промышленных предприятиях в качестве основы управления движением персонала выступает установление закономерностей процесса

текучести кадров и зависимости интенсивности текучести от социально-демографических характеристик работников. Знание этих закономерностей позволяет прогнозировать количество увольнений и находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов. Например, будущий уровень текучести можно спрогнозировать в зависимости от времени пребывания работников в организации, в силу известной обратной зависимости интенсивности увольнений по собственному желанию, от стажа работы в организации [\[4, с. 105\]](#)

По степени управляемости факторы текучести могут быть разделены на три группы: факторы, возникающие на самом предприятии, - уровень оплаты труда, условия труда, уровень автоматизации труда, перспектива профессионального роста и т.п.; личностные факторы – возраст работников, уровень их образования, опыт работы и т.п.; факторы, внешние по отношению к предприятию, - экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий и т.п. В свою очередь, в каждой из этих групп можно выделить факторы, отличающиеся по силе и характеру их влияния на мобильность работников.

Поэтапно приведение уровня текучести к приемлемому значению можно представить, в частности, через возможность планирования предстоящих увольнений, увязки процессов увольнения с процессами найма, помощь увольняемым работникам (аутплейсмента). Для решения этих и других вопросов, необходимо исходить из конкретной ситуации на каждом предприятии.

Обобщая изложенные подходы к исследованию текучести кадров, всю деятельность по управлению текучестью кадров на предприятии в рамках общего управления персоналом предприятия можно представить в виде следующих стадий (этапов):

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 [\[5, с. 73\]](#).

Рассмотрим содержание каждого из предлагаемых этапов деятельности соответствующих служб по управлению текучестью кадров на промышленном предприятии.

1 этап. Определение уровня текучести кадров

На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием?

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 используют комплекс показателей. Основным является коэффициент фактической текучести, рассчитываемый как отношение числа уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины к

среднесписочной численности за тот же период. Этот коэффициент может применяться для характеристики потенциальной в течение ближайшего времени текучести, если в числитель подставить не число уволенных, а число работников, ответивших, что у них возникло желание сменить место работы, к числу опрошенных. Используются также структурные коэффициенты текучести (коэффициенты интенсивности текучести), которые рассчитываются как отношение коэффициента текучести данной группы к общему коэффициенту текучести.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров

Это очень важный этап, и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Однако на предприятиях, в которых пока слабо просматриваются результаты широкомасштабной отраслевой реформы, ведется традиционный учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, что естественным образом облегчает реализацию второго этапа управления текучестью.

Можно выделить две группы видов издержек, связанных с высоким уровнем текучести кадров:

1. Увольнение:

- снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению; Время, потерянное при проведении собеседований с увольняющимися;
- время, потраченное на документальное оформление увольнения;
- ухудшение психологического климата в коллективе и снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины (учитывается косвенно, путём анкетирования и интервьюирования).

2. Наем нового работника:

- оплата рекламы в средствах массовой информации для привлечения кандидатов;
- подготовка и издание информационных материалов для ознакомления кандидатов и новых работников с организацией;
- время, потраченное на проверку рекомендаций, и сведений, представленных кандидатом;
- время, потраченное на собеседование с кандидатом;
- оформление личных дел новых работников;
- внесение информации о новых работниках в базу данных;
- обучение новых работников;
- дополнительная нагрузка на работников, связанная с необходимостью помощи новичкам;
- пониженный уровень производительности труда (в среднем на уровне 80% от

нормативной) в течение первых месяцев работы [\[6, с. 28\]](#).

Затраты, связанные с высокой текучестью кадров, нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства вышестоящего руководства, смежников и клиентов частой сменой кадров, и издержки в виде потерь времени руководителей на поиск и набор новых работников.

Проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценивать величину потерь, которая, в любом случае, в основном, складывается из следующих показателей:

1. Потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию.
2. Потери, вызванные проведением процедуры увольнения – выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если предусмотрено), а также затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы или руководителя, оформляющего увольнение.
3. Потери, вызванные судебными издержками в связи с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. В случае, когда уволенный, даже по собственному желанию, работник затевает с работодателем судебный процесс, ссылаясь на неправильно проведенную процедуру увольнения, в странах СНГ достаточно редки. В любом случае «редки» не означает «невозможны», и при высоком уровне текучести есть шансы встретиться с одним из «борцов за справедливость».
4. Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место. Это затраты на поиск кандидатов (объявления в СМИ, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.); затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуры отбора – тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры); затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени сотрудников кадровой службы, осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру); а также прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала.
5. Затраты на обучение принятого на работу сотрудника – проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.); затраты на обучение с отрывом от производства.
6. Снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Человек, для себя решивший, что, скажем, через месяц он увольняется, никогда не будет работать с полной отдачей. И никакие, даже самые изощренные способы мотивации, обычно не помогают.
7. Затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. В настоящее время очень распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры, формирования «командного духа», сплочения коллектива организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведения праздников и т.д.

Перечисленные виды издержек подсчитываются в процессе ведения управленческого учёта бухгалтерией или экономической службой промышленного предприятия.

В расчётах можно использовать в качестве масштаба не показатели прибыли, а величину годовых окладов текучих кадров. Обследования, проведенные в ряде немецких компаний, показали, что при подсчете всех затрат и возможных негативных аспектов, сопровождающих высокую текучесть кадров, издержки на замену рабочих составляют 7 - 20% годового оклада, специалистов — 18 - 30%, на замену руководителей — свыше 20%, в отдельных случаях — 100% годового оклада. Даже с учетом приблизительности и не в полной мере применимости к нашим условиям этих оценок, приведенные данные подтверждают необходимость изменения традиционного подхода предприятия к управлению текучестью кадров, к определению возможных потерь.

3 этап. Определение конкретных причин текучести кадров

Как уже отмечалось ранее, высокий уровень текучести кадров может быть вызван либо спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия (т.е. там, где отчуждение труда выступает имманентно в непосредственном своём виде), либо (в самом общем случае) несовершенством системы управления им.

В первом случае конкретной (т.е. структурированной) проблемы как таковой нет, и никаких решений не требуется.

Во втором – следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием и его персоналом.

Важный аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. При подобных обстоятельствах статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть вызвано как неудовлетворенностью уровнем оплаты труда, так и задержками в выплаты заработной платы, но возможно и причинами личного характера, или, может быть, тяжелыми и опасными условиями труда, как, впрочем, и неприемлемым режимом работы [\[7, с. 15\]](#).

Как известно, общую схему социального поведения человека можно представить в следующем виде: потребности – интересы – мотивы – действия.

В благоприятных социальных условиях основным условием реализации потребностей, а, следовательно, и интересов трудящихся является труд на предприятии. В этих условиях текучести кадров как явления не существует, поскольку отсутствует её первопричина. Но в силу разных обстоятельств, 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, 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.

Первая группа факторов выступает на примере заработной платы.

Вторая группа факторов: работники, относящиеся к различным половозрастным группам, предъявляют различные требования к условиям работы. Эти требования обычно существенно различаются между собой и определяются теми жизненными ценностями и целями, которые являются наиболее значительными для существования этих половозрастных групп. В свою очередь цели и ценности групп объективно определяются теми социальными ролями, которые присущи их членам.

Женщины предъявляют повышенные требования к условиям труда (в том числе к его режиму) в связи с одновременным выполнением функции работницы и матери. С ростом образования и уровня жизни эти требования закономерно возрастают.

Мужчины стремятся получить такую профессию и работу, которые гарантировали бы им возможность получения не только морального, но и материального удовлетворения (высокая заработная плата, необходимые жилищные условия и т.д.). Именно мужчины меняют место наиболее часто из-за неудовлетворенности жилищными условиями. У них более высокие требования к заработной плате, чем у женщин, что приводит к тому, что уровень неудовлетворенности заработной платой у них так же выше. С ростом уровня жизни эти требования возрастают.

Молодёжь ищет своё место в жизни и стремится приобрести такую профессию и место работы, которые бы давали или перспективы творческого роста, или материального и морального удовлетворения. В этой возрастной группе наблюдается наиболее высокое стремление к перемене места работы и изменению профессии. Через 3-5 лет после начала работы задачи меняются в связи с приобретением семьи. В этом случае необходимо принимать в расчёт также обеспеченность детскими дошкольными учреждениями.

В зрелом возрасте одной из главных задач является рост заработной платы, что связано с возрастанием расходов на подрастающих детей. В возрастной группе 30-45 лет наиболее распространенным мотивом является неудовлетворенность получаемой заработной платой.

В пожилом возрасте, особенно в последние годы перед уходом на пенсию, рабочие особенно часто выдвигают требования к условиям труда. Для многих также характерно стремление получить довольно высокую заработную плату для получения более высокой пенсии.

Существенное влияние на оценку окружающей производственной среды к возникновению первоочередных потребностей оказывает уровень образования.

Качественная структура производственных коллективов подвергается непрерывному

изменению, во-первых, под влиянием времени: с ростом стажа в производственном коллективе увеличивается средний возраст его членов. Во-вторых, она изменяется в результате оборота кадров, причем качественные структуры выбывших и прибывших в производственный коллектив не одинаковы. Качественная структура по приему и увольнению изменяется не только год от года, но и в течение года (сезонные колебания).

Третья группа факторов особенно сильно проявляет себя, когда спрос на рабочую силу значительно превышает ее предложение. В ситуации превышения предложения над спросом, наблюдающейся в настоящее время в условиях широкомасштабной реформы, у предприятий уменьшается необходимость в разработке мероприятий по закреплению кадров и переманивании их со стороны. Во всех развитых капиталистических странах пик текучести приходится на годы наибольшей деловой активности, когда спрос на рабочую силу больше предложения, в периоды кризиса этот процесс резко падает.

Определение конкретных причин текучести кадров производится путём анализа текучести кадров, предусматривающий изучение процессов текучести с количественной и качественной стороны, которая характеризуется причинами, мотивами и факторами текучести.

Причинами текучести называют наиболее распространенные в данной организации причины увольнений работников, которые условно подразделяются на три основные группы: связанные с семейно-бытовыми обстоятельствами, с неудовлетворенностью работников условиями труда и быта, с нарушениями трудовой дисциплины [\[8, с. 43\]](#).

Причины увольнения, обусловленные неудовлетворенностью, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются условия труда и быта работников (содержание и организация труда, система материального и морального стимулирования, организация производства и управления, взаимоотношения в коллективе, система профессионального роста, обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.).

Мотивы увольнения являются отражением его причин в сознании работников, которые устанавливаются в процессе беседы с увольняемым. Мотивы текучести можно подразделить на несколько групп: профессионально-квалификационные; организация и условия труда; личностные; уровень удовлетворенности материальными благами; отношения в коллективе; прочие.

По структуре мотивов текучести можно судить о конкретных социальных проблемах, возникающих на промышленных предприятиях. Структура мотивов текучести позволяет проводить ранжирование социальных проблем с точки зрения их актуальности.

Все вышеуказанное позволяет сделать вывод о том, что определение мотивационной структуры выбытия кадров и анализ этой структуры позволяет принимать аргументированные и адекватные решения в вопросах управления персоналом, что является достоинством мотивационного анализа. Но в нем есть и недостатки, главный из которых выражается в сложности – необходимо проведение специальных процедур (анкетирование, опрос работающих на предприятии о возможных субъективных мотивах увольнения и степени субъективной вероятности самого увольнения), т.е. данные, составляющие основу построения мотивационной структуры нельзя получить на основе данных, содержащихся в типовом «Журнале увольнений» обычной службы кадров.

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 использовать при определении системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести кадров.

4 этап. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести

Все подобные мероприятия можно разделить на 3 основные группы:

- 1) технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- 2) организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- 3) социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

Предприятия могут снизить коэффициент текучести кадров с помощью следующих мер:

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

Дополнительно можно выделить в качестве действенной меры внедрения очень популярных на Западе принципов аутплейсмента (помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной). Преимущество – это одна из немногих мер, не требующих значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми или обращение за помощью в кадровые агентства). Так, увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть представлены рекомендательные письма; обязательная психологическая консультация; обучение методам поиска работы; обучение методам работы с кадровыми агентствами; грамотно составленное резюме; список кадровых агентств и т.д. [\[9, 10 с 56\]](#).

Эти, на первый взгляд, не совсем практичные, меры позволяют косвенно решить несколько важных вопросов, таких как:

- снижение количества претензий от уволенных, в том числе судебных исков;
- уменьшение числа компенсационных выплат увольняемым сотрудникам;
- сохранение положительного имиджа компании в глазах сотрудника;
- сохранение хороших отношений с увольняемым сотрудником (возможно, через некоторое время к нему придется обращаться за некоторыми консультациями, особенно если он специалист).

Приведенные меры, по нашему мнению, позволяют решить или по крайней мере минимизировать указанные выше задачи в первую очередь в своем психологическом аспекте. Они фактически препятствуют взаимному стремлению «сжигать мосты». Сотрудник должен поднимать, что увольнение предполагает прекращение трудовых отношений в юридическом смысле, но ни в коем случае не порчу социальных отношений. Притом что об этике социальных взаимодействий при приёме на работу (начале трудовых отношений) в современной практике говорится довольно много, то об этике расставания не говорится почти вовсе. Возможно, так происходит по причине того, что как бы априори считается, что если сотрудник хорошо работает, то обе стороны довольны, и он в принципе не должен хотеть увольняться. Тем не менее это утверждение в действительности обладает очень высокой степенью идеализации, поскольку смена работы может быть продиктована целым спектром профессиональных, социальных, жизненных и пр. обстоятельств и далеко не всегда мотивирована недовольством текущим работодателем. С практической же точки зрения очевидно, что в противном случае текучесть кадров и вовсе была бы незначительной проблемой. Указанные выше меры позволяют дать понять сотруднику, что его труд и вклад в развитие компании был оценен, а следовательно, человек в свою очередь понимает, что завершившаяся стадия профессионального пути обладает осмысленностью, целостностью и социальной значимостью – по простому говоря, часть жизни была прожита не зря.

В условиях открытого информационного пространства, когда отзывы кого угодно о чём угодно и о ком угодно являются обыденностью, компанию не может устроить ситуация, при которой сотрудники уходят «затаив обиду», тем более если текучесть в ней на высоком уровне (а она при таких условиях, вероятно и будет на высоком уровне). Привлекать на работу компетентных, ориентированных на взаимное развитие и долгое сотрудничество специалистов при большом количестве отрицательных отзывов достаточно сложно, это снижает качество потенциально привлекаемых кадров и соответственно вызывает текучесть. Фактически имеет место порочный круг, когда одно вытекает из другого. Указанные меры позволят, с учетом приведенных аргументов, если не разбить его, то по крайней мере, минимизировать обозначаемые противоречия.

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

При разработке программы устранения излишней текучести, необходимо также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с инвестиционным планированием любого инновационного проекта – если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов

совершенствования работы с персоналом.

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, если 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 редукции уровня текучести к его естественной норме (3-5 %) позволит сэкономить около 2% годового фонда оплаты труда.

Обсуждение результатов исследования

Проецирование изложенных в работе результатов исследования на общий управленческо-публикационный фон последних лет позволяет говорить о том, что предложенный алгоритм управления текучестью кадров содержит элементы новизны по следующим причинам.

В современных публикациях проблема текучести кадров в основном представлена либо с обобщенно-постановочных позиций, либо же рассматривается в фокусе определённого своего аспекта (экономического, производственного, управленческого, социального, психологического и пр.) с обоснованием соответствующей работы в данном направлении. Рассмотрение целостного алгоритма содержит признаки циклического подхода, что позволяет говорить об анализе жизни предприятия на некотором экономически значимом отрезке.

Мы полагаем, таким образом, что локальный прирост научного знания в данной работе носит в первую очередь методологический характер и обусловлено комплексным характером рассмотрения текучести кадров как управленческого явления от его социальной природы до конкретных предложений с обоснованием их экономической пользы.

Заключение и выводы исследования

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 алгоритм управления текучестью кадров на промышленном 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.

Библиография

1. Сакнова К.В. Проблема текучести кадров в современной России // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке. 2019. С. 118-121.
2. Скавитин А. В. Методические подходы к управлению текучестью кадров // Кадры, персонал. 2018. № 6. С. 54-61.
3. Джавадова Ю.С., Резникова О.С. Текучесть кадров как современная проблема управления персоналом // Современные технологии управления персоналом. 2016. С. 180-183.
4. Путилова О.В. Проблемы текучести кадров в организации // Общественные и экономические науки. 2019. С. 105-108.
5. Терегулова Н.Ф. Проблема текучести кадров и пути ее решения // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. 2016. С. 73-76.
6. Тимофеева М. А. Текучесть кадров: психологические аспекты // Управление персоналом. 2019. № 7. С. 28.
7. Павлова Н.В. Удовлетворенность персонала как показатель эффективности кадровой работы // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 2. С. 15-22.
8. Гунин В.К., Лестев Д.В. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 12. С. 43-47.
9. Безрукова Н.И. Решаем проблемы текучести кадров в автономном учреждении // Руководитель автономного учреждения. 2019. № 2.
10. Удодова Е.П., Колесников А.В. Проблема текучести кадров и пути ее решения // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2021. № 2. С. 56-61.
11. Жуков Е.Н. Причины текучести кадров на предприятиях малого бизнеса // Экономика и социум. 2023. № 5. С. 1400-1408.
12. Ключко М.В. К вопросу экономической эффективности инструментов снижения текучести персонала в медицинских организациях // Российский экономический интернет-журнал. 2022. № 4. С. 2-22.
13. Кузнецова М.Н., Николаев М.В. Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 4А. С. 853-862.
14. Санталова М.С., Гладилина И.П., Соклакова И.В., Сергеева С.А. Причины текучести кадров в организациях // Cifra. Экономика. 2023. №1(1) С. 1-4.
15. Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., Raymundo, C. (2019) Methodology for Reducing Staff Turnover in Service Companies Based on Employer Branding and Talent Management. *Proceedings of the 4th Brazilian Technology Symposium, 1*, 575-583.

16. Pascoe, K., Petrescu-Prahova, M., Steinman, L., Bacci, J., Mahorter, S., Belza, B., Weiner, B., (2021) Exploring the impact of workforce turnover on the sustainability of evidence-based programs: A scoping review. *Implementation Research and Practice*, 2, 1-23.
17. Sadeghi, A., Alavi, A. (2023) The Relationship between Organizational Happiness and Job Motivation with Turnover Intention of Health Centers Staff. *Journal of Social Behavior and Community Health*, 1, 6-17.

Результаты процедуры рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. Исследование, исходя из названия, посвящено разработке алгоритма управления текучестью кадров промышленных предприятий. Содержание статьи соответствует заявленной теме.

Методология исследования базируется на анализе и синтезе данных, применению дедукции. Ценно, что автор использует графические объекты для демонстрации результатов исследования. При этом обращает внимание отсутствие использования числовых данных, что значительно снижает впечатление от ознакомления с текстом рецензируемой статьи. При доработке статьи рекомендуется устранить данную проблему. Это значительно повысит и обоснование актуальности исследования, аргументированности авторских суждений, а также значимости полученных результатов. Актуальность исследования вопросов, связанных с алгоритмом управления текучестью кадров промышленных предприятий, не вызывает сомнения, т.к. это отвечает как интересам отдельной организации, так и публично-правовым образованиям, в т.ч. в контексте достижения национальных целей развития Российской Федерации на период до 2030 года.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале присутствует, если рисунки 1 и 2 являются авторскими, но из текста статьи данный факт не является очевидным: нет указания на автора этих графических объектов. Также в качестве элементов научной новизны могут быть рассмотрены этапы деятельности соответствующих служб по управлению текучестью кадров на промышленном предприятии, в т.ч. и показатели оценки потерь от текучести кадров. Было бы интересно показать, чем они отличаются от тех, что уже приведены в существующих научных публикациях.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения научный, но необходимо обратить внимание, что слово «можно» не является приемлемым для научного текста. Структура статьи автором четко не выстроена, но, в целом, материал излагается логично. В то же время необходимо отметить, что отдельные элементы, принятые для научных статей, отсутствуют: например, «Методология исследования», «Обсуждение результатов исследования», «Дальнейшие направления исследования». Ознакомление с содержанием позволяет заключить о наличии интересных авторских результатов и суждений, но обращает на себя внимание слабый уровень их обоснования. Например, на рисунках 1 и 2 представлены модели зависимости прибыли от текучести кадров. Также следует обратить внимание автора на обоснование приводимых авторских суждений. Например, автор утверждает, что «меры позволяют косвенно решить несколько важных вопросов»: каким образом, предлагаемые меры влияют на решении данных задач? Автору рекомендуется графически показать и, по возможности, показать числовое обоснование. Также было бы интересно учесть демографический фактор в

практических рекомендациях.

Библиография. Библиографический список состоит из 10 источников, что нельзя считать достаточным изучением существующего научного вклада в решение поднимаемых вопросов, особенно принимая во внимание, что большая часть публикаций относится к периоду не старше 2019 года. Автору рекомендуется, во-первых, изучить зарубежные научные публикации по вопросам управления текучестью кадров промышленных предприятий, а, во-вторых, дополнить отечественными научными трудами, вышедшими в 2022-2023 гг.

Апелляция к оппонентам. Несмотря на сформированный список литературы, научной дискуссии в тексте рецензируемой статьи не обнаружено. Было бы интересно обозначить прирост научного знания по сравнению с уже накопленной научной базы по вопросам управления текучестью кадров промышленных предприятий. Это окажет позитивное влияние и на формирование научной новизны.

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом всего вышеизложенного, заключаем о том, что статья посвящена актуальным проблемам, решение которых представляет практический интерес для большого количества потенциальных заинтересованных лиц: финансовых аналитиков, социологов, психологов, экспертов, должностных лиц органов государственной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).

Рецензируемая статья посвящена исследованию вопросов, связанных с текучестью кадров и разработкой алгоритмов управления этим процессом.

Методология исследования базируется на сочетании методов теоретического анализа и практического эмпирического исследования, определяемых содержательными свойствами рассматриваемых в работе явлений, предусматривает применение метода абстрагирования, синтеза, дедукции и анализа, опирается на обобщение ранее опубликованных работ по изучаемой проблематике.

Актуальность работы авторы связывают с тем, что алгоритм управления текучестью кадров и его методы в условиях рыночной экономики имеют специфические особенности по сравнению с прежними условиями хозяйствования, отмечая, что в последние годы нередки случаи, когда в другие организации работники уходили целыми группами или бригадами, при этом некоторые отделы или целые производства были практически парализованы.

При изложении формулировок научной новизны авторы отмечают, что локальный прирост научного знания в данной работе носит в первую очередь методологический характер и обусловлен комплексным характером рассмотрения текучести кадров как управленческого явления от его социальной природы до конкретных предложений с обоснованием их экономической пользы.

Структурно в статье выделены следующие разделы: Введение (постановка проблемы), Методология исследования, Основная часть, Обсуждение результатов исследования, Заключение и выводы исследования, Библиография.

Авторы различают три уровня текучести кадров: во-первых, естественный – на уровне 3-6 % от численности персонала, во-вторых, равновесный – соответствующий равновесию

между потерями прибыли и затратами на борьбу с текучестью, в-третьих, повышенный, вызывающий недопустимые экономические потери. Текст статьи иллюстрирован двумя рисунками: «Зависимость прибыли от текучести кадров», «Минимизация потерь прибыли вследствие борьбы с текучестью». Отмечая, что в алгоритме управления текучестью кадров на промышленных предприятиях в качестве основы управления движением персонала выступает установление закономерностей процесса текучести кадров и зависимости его интенсивности от социально-демографических характеристик работников, авторы полагают, что знание этих закономерностей позволяет прогнозировать количество увольнений и находить пути смягчения отрицательного воздействия названных факторов. Алгоритм управления текучестью кадров представлен в виде пяти этапов: определение уровня текучести кадров; расчет экономических потерь, вызванных текучестью; выявление конкретных причин текучести кадров; разработка системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести; определение эффекта от осуществления разработанных мер по преодолению излишнего уровня текучести. Для оценки величины потерь на втором этапе предлагается использовать следующие показатели: Потери рабочего времени; потери, вызванные проведением процедуры увольнения; потери, вызванные судебными издержками в связи с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула; потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место; затраты на обучение принятого на работу сотрудника; снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться; затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. По результатам исследования сформулированы выводы, лаконично отраженные в трех пунктах.

Библиографический список включает 17 источников – современные публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемой в статье теме. В тексте имеются адресные отсылки к описанию каждого источника, что подтверждает наличие апелляции к оппонентам.

Из резервов улучшения представленных материалов можно отметить необходимость оформления формулы расчета уровня удовлетворенности работников организацией в соответствии с принятыми правилами и ГОСТ, а также устранение несогласованных словосочетаний в тексте, например, в заключительном предложении раздела «Обсуждение результатов исследования».

Рецензируемый материал соответствует направлению журнала «Политика и Общество», может вызвать интерес у читателей, рекомендуется к опубликованию с учетом высказанных замечаний.