**Текучесть кадров**

Оглавление

[Почему люди увольняются 1](#_Toc863800)

[Текучка кадров - хорошо это или плохо? 5](#_Toc863801)

[Увольняясь, сотрудники не называют истинную причину, по которой уходят. 7](#_Toc863802)

[Почему люди увольняются 14](#_Toc863803)

[8 причин, по которым работники ничего не делают и увольняются 18](#_Toc863804)

[Скрытые последствия текучести кадров 20](#_Toc863805)

[Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации 21](#_Toc863806)

[Проблемы текучести персонала в организациях 31](#_Toc863807)

[Не расставайтесь с хорошими сотрудниками 37](#_Toc863808)

[Уходят сотрудники? Мало в них инвестируете! 39](#_Toc863809)

# 

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Почему люди увольняются

Лори Гоулер, Жанелль Гэйл, Бринн Хэррингтон, Адам Грант 29 января 2018

Как гласит известный афоризм, люди не уходят с работы, они уходят от босса. Мы так часто слышали эту фразу, что, когда начали отслеживать причины, по которым работники уходят из Facebook, были уверены: дело в менеджерах. Но результаты проведенного нами исследования вовлеченности показали нечто совсем другое: когда мы хотели удержать людей, а они все равно уходили, это было не из-за менеджера… по крайней мере, не в том смысле, в каком мы привыкли думать.

Конечно, люди более склонны к тому, чтобы уйти из компании , когда у них ужасный начальник. Но многие годы мы в Facebook работали над тем, чтобы выбирать и развивать прекрасных менеджеров, и большинство участников нашего исследования сообщили, что довольны своими начальниками. Решение уволиться было связано с самой работой. Люди уходили, потому что работа не приносила им радости, потому что не использовались их сильные стороны и потому что сотрудники не могли двигаться по карьерной лестнице.

В Facebook люди не уходят от начальника — они уходят с работы. Но кто несет ответственность за то, какова эта работа? Менеджеры.

Если вы хотите сохранить работников — особенно ваших «звезд» — пора уделять больше внимания тому, как вы организуете их работу. В большинстве компаний создают рабочие места, а потом заполняют эти «ячейки» людьми. Наши лучшие менеджеры иногда делают нечто противоположное: когда они находят талантливых людей, то готовы придумать рабочее место под конкретного человека.

Совместно с нашей командой HR-аналитики мы обработали данные исследования, чтобы предсказать, кто из работников в следующие полгода останется и кто уйдет, и в процессе узнали нечто интересное о тех, кто в итоге остался. Оставшиеся на 31% чаще считали работу приносящей удовольствие, на 33% чаще использовали свои личные сильные стороны и выражали на 37% больше уверенности в том, что получают навыки и опыт, необходимые для карьеры. Эта информация выявляет три основных способа, с помощью которых менеджеры могут адаптировать рабочий опыт непосредственно под своих подчиненных: дать им возможность выполнять ту работу, которая приносит удовольствие, помочь им использовать сильные стороны и проложить такой путь карьерного роста, который учитывает личные приоритеты.

Создание рабочих мест, которые приносят удовольствие

У многих из нас есть нереализованные устремления в работе — те увлечения, которые нам не удалось воплотить в карьере. Может, нам не хватило таланта, не было возможности или финансов превратить эти увлечения в способ зарабатывать на жизнь. Но даже если вышло так, что у нас другая карьера, эти устремления никуда не исчезают. Они остаются с нами, как своего рода старая любовь, но только в профессиональной жизни. Поскольку на работе мы проводим большую часть времени, у нас не всегда есть возможность превратить наши нереализованные устремления в хобби в часы отдыха, которых нам часто не хватает. По этой причине мы ищем способы, как сделать эти увлечения частью нашей работы. Авторы статьи лично знакомы с юристом, которому не удалось исполнить мечту стать пилотом, поэтому он стремился работать с делами, которые были связаны с авиацией. Также мы знаем преподавателя, который отказался от музыкальной карьеры, но приносит в свой класс гитару. Но внутри компаний людям для того, чтобы создать работу под себя, часто нужна помощь.

Менеджеры могут сыграть ключевую роль в создании таких рабочих мест, которые мотивируют и наполнены смыслом. Лучшие из менеджеров делают все, что могут, помогая людям выполнять работу, которая им нравится (даже если это значит, что таких сотрудников нужно перевести с того рабочего места, на котором они отлично справляются с обязанностями). Несколько лет назад Синтия, один из директоров Facebook, возглавляла большую группу бизнес-партнеров в области HR. Она поняла, что тратит время не на то, что ей приносит больше всего удовольствия, — решение проблем с клиентами. Будучи советником нескольких ключевых руководителей Facebook, она взяла на себя больше обязанностей и руководила крупной командой. Но, заняв этот пост, Синтия осознала, что меньше занимается той работой, которая придает ей энергию.

Благодаря поддержке своего менеджера Синтия приняла на работу новую сотрудницу с долгосрочной целью передать ей руководство командой. После этого сама Синтия могла бы вернуться к индивидуальной работе. Она нанимала не просто непосредственную подчиненную, а своего будущего босса. Когда новая специалистка полностью освоилась, и стало ясно, что ей нравятся организационные и управленческие аспекты работы, они с Синтией поменялись местами. Теперь Синтия преуспевает, занимаясь решением проблем с клиентами, которых она так любит, а недавно нанятая сотрудница руководит командой. Менеджеру Синтии было гораздо важнее удержать ее в Facebook, чем в конкретной должности.

Слишком часто менеджеры недостаточно знают о том, какая работа нравится людям. Все это выявляется на собеседованиях при уходе с работы. Такие собеседования — стандартная практика в каждом отделе HR, они помогают выяснить, почему одаренные сотрудники увольняются и что могло бы убедить их остаться в компании. Но зачем ждать момента, когда работники уже практически ушли? Один из авторов статьи, Адам, работает с компаниями в различных сферах над планированием собеседований при приеме на работу. В течение первой недели после начала работы менеджеры общаются с новыми сотрудниками, узнают о любимых проектах, которые те выполняли, спрашивают, в какие моменты эти люди чувствовали себя наиболее энергичными на работе и замечали, что полностью захвачены рабочим процессом и погружены в него. Также на таких собеседованиях можно выяснить, какие увлечения есть у сотрудников вне работы. Взяв на вооружение эту информацию, менеджеры с самого начала могут создавать интересные рабочие места.

Недостаточно используемые сильные стороны

В мире, где властвует специализация, мы уже давно миновали эпоху человека Возрождения. Такие люди встречаются исключительно редко. Мария Кюри получила Нобелевскую премию за передовые достижения в физике, а затем получила еще одну в области химии. Ричард Фейнман совершил переворот в электродинамике, расшифровал иероглифы цивилизации майя, а в свободное время занимался взломом сейфов. Хотя лишь единицы достигают такого успеха в разных сферах, многие одаренные люди талантливы во многом. У нас в Facebook директор по вопросам многообразия раньше был юристом, журналистом и ведущим ток-шоу; один из руководителей по коммуникациям пел в рок-группе, а один из менеджеров по продукту — бывший преподаватель. К сожалению, компании, создавая узкие рамки должностных обязанностей, подавляют собственную возможность использовать весь спектр навыков сотрудников.

Умные менеджеры создают возможности для того, чтобы люди использовали свои сильные стороны. Чтобы показать, как может развернуться такой сценарий, приведем пример Чейза, который не так давно работал инженером программного обеспечения в Instagram. Около шести месяцев назад его команда проводила быструю итерацию продукта для запуска новых инструментов и форматов, и Чейз помог привести команду к исключительным результатам. Но под конец проекта он был вымотан масштабным написанием кода и многофункциональной работой — и начал задаваться вопросом, можно ли вносить свой вклад в общее дело другими способами. После разговора со своим менеджером Лу он понял, что несмотря на обширный технический опыт на самом деле он проявляет действительно отличные способности в создании прототипов для быстрого подтверждения концепций и последующей итерации. Но у Instagram не было ни одной должности, которая включала бы в себя такой набор навыков, а у Чейза не было рабочего опыта в традиционном дизайне.

Лу убедил команду по дизайну рискнуть и дать Чейзу возможность примерить на себя новую роль в течение «хакамесяца» (hackamonth — слово, образованное по аналогии с «хакатоном» — прим. ред.) В этот период Чейз объединил усилия с Райаном, ведущим специалистом по разработке продукта, и вместе они быстро создали несколько новаторских прототипов. Успех Чейза не только принес ему совершенно новую должность с адекватным применением его сильных сторон, но также создал условия для организации более обширной команды сотрудников с подобными навыками и интересами. Как сказал Лу: «Для Чейза перейти на эту должность было легче легкого, и это пошло на пользу Instagram. Не хватало лишь импульса, чтобы запустить этот процесс».

Создание новых должностей не единственный способ дать людям возможность использовать свои преимущества. В мире, где все находятся в постоянном контакте, выполнение работы в огромной степени зависит от поиска знаний и обмена ими. Если верить некоторым подсчетам, работники умственного труда проводят более 25% времени в поисках информации. Задача менеджеров — помочь им выяснить, куда обратиться. Если менеджеры знают, кому и что известно, они могут соединить тех, кто в этом нуждается, или, что даже лучше, создать базу данных экспертов с возможностью поиска. Их цель — показать сильные стороны работников, чтобы другие люди знали, с кем из них можно связаться.

Возможность добиться успеха на работе и дома

Слишком часто бывают ситуации, когда, открывая дверь в карьере, мы тем самым закрываем подобную дверь в личной жизни. Специальный проект, который не дает возможности пойти на свидание с нашими спутниками жизни. Большое повышение на работе, из-за которого мы не можем проводить выходные с детьми. Новый пост на другом конце страны, который отдаляет нас от семьи.

В Facebook наши лучшие менеджеры работают с сотрудниками, чтобы минимизировать такие издержки, и создают карьерные возможности, которые сочетаются с личными приоритетами. Вот пример. Шона, ведущий специалист по работе с агентствами, после декретного отпуска возвращалась на международный пост, где часовые пояса мешали выполнению ее родительских обязанностей. С помощью своего менеджера Шона создала план рабочих поездок с учетом приоритетов. Когда дело касалось всех важных, но не жизненно необходимых вопросов, она работала с региональными коллегами, назначая совещания. Также менеджер познакомил Шону с наставником по международным рабочим обязанностям, который помог ей справиться с этим переходом. «Такая основательная поддержка придала мне уверенности, позволила целиком и полностью вернуться к работе и в то же время быть рядом с дочкой», — говорит Шона. Менеджеры, дающие своим подчиненным такую поддержку, замечают, что сотрудники не только успешно выполняют свои обязанности, но и остаются в компании дольше, потому что гордятся местом, в котором они работают.

Люди уходят с работы, и задача менеджеров — создать такие рабочие места, которые не захочется покидать. Отличные руководители устанавливают броню: они защищают своих сотрудников от токсичности. А еще такие начальники дают значимые рабочие задания и возможность обучаться. Выполняя задания, подчиненные заряжаются от таких начальников энергией, работают на пределе возможностей и растут профессионально, не теряя ничего в личной жизни. Если вашему менеджеру небезразличны ваши счастье и успех, карьера и жизнь, вы получаете отличную работу, и вам трудно представить себя работающим где-нибудь еще.

Об авторах. Лори Гоулер — руководитель отдела кадров в Facebook. Джанелль Гэйл — глава департамента по работе с кадрами бизнес-партнеров Facebook. Бринн Хэррингтон — руководитель отдела по развитию персонала в Facebook. Адам Грант — профессор в Уортонской школе бизнеса и автор книг.

# Текучка кадров - хорошо это или плохо?

Если в вашей компании сотрудники никогда не увольняются, а только уходят на пенсию или в декрет, не стройте иллюзий по поводу сплоченности команды. "Застой крови" - это о компаниях, в которых текучесть кадров стремится к нулю, - такой же враг для бизнеса, как и чрезмерная подвижность персонала.

Специалисты по персоналу утверждают, что, если текучесть кадров в компании менее 10% (то есть за год по своей воле увольняется каждый десятый от общего числа сотрудников) - налицо проблема. Если люди практически не уходят, значит, многим либо переплачивают, либо предъявляют пониженные требования. У рекрутеров есть ярлык для таких компаний - "богадельня". "Если руководитель говорит мне, что его сотрудников никто не переманивает, я отвечаю - у тебя, получается, нет "звезд", - делится опытом бизнес-консультант Игорь Рыбаков. Отсюда вопрос: если ваши сотрудники никому не нужны, нужны ли они вам?

Текучка - каждому своя  
  
Очевидно, что текучесть кадров зависит от сферы бизнеса. Чемпионы здесь - розничные сети (до 80%). Впрочем, такая подвижность наблюдается в основном среди сотрудников низшего звена. Менеджеры по персоналу торговых сетей города утверждают, что большая текучесть им только выгодна. "Энтузиазм кассиров от новой работы длится не более полугода, потом обязательно идет естественное снижение требований к себе, - объясняет руководитель службы персонала сети гипермаркетов "О?Кей" Наталья Калинина. - Вместо них приходят новые люди, которые полны энтузиазма". Немаловажно и то, что розничные продажи технологичны и стандартизированы, отношения с клиентами не завязаны на конкретном работнике и смена "заскучавшего" сотрудника на нового проходит безболезненно для бизнеса. По той же причине высок уровень текучести (опять же среди персонала низшего звена) в гостиничном и ресторанном бизнесе - он может превышать 50%.В отношении квалифицированных сотрудников текучесть, разумеется, меньше, но она также зависит от особенностей бизнеса. Например, среди маркетологов и менеджеров по персоналу она довольно высока. Меньше -среди технических специалистов и юристов. Низкая текучесть существует в тех сферах, где мало как квалифицированных специалистов, так и компаний, в которых их знания могут быть применены. В сфере высоких технологий, где основным конкурентным преимуществом является человеческий капитал, увольнение одного специалиста может обернуться катастрофой для бизнеса. Наиболее дорого обходится компаниям замена топ-менеджеров."Есть такое понятие - "период эффективности сотрудника", - объясняет разницу в "подвижности" представителей различных профессий старший менеджер по персоналу компании "Фэцит" Светлана Сорокина. - У торгового представителя он длится не более двух лет, у менеджера среднего звена - 4-5 лет, а у вахтера, к примеру, вечно. Если за отведенный ему отрезок времени работник не вышел на новый уровень, то он - балласт для компании". Непрогрессирующие сотрудники никогда не выведут компанию к новым рубежам, напротив, они создают "болото".

Сколько должно уйтиОдин из методов определения нормы текучести - бенчмаркинг, основанный на анализе статистики уходов из компаний данной сферы. Но, как объясняют специалисты кадрового объединения "Метрополис", бенчмаркинг реально использовать лишь там, где такие данные открыты для игроков рынка. Чтобы точнее определить нормы текучести, нужно учесть все особенности бизнеса, естественный уход персонала (например, на пенсию).

Кадровый состав идеальной компании

10% "Звезды"Наиболее эффективные сотрудники, амбициозны, требуют высокой зарплаты.

20% Сотрудники "выше среднего"Эффективность на уровне 70-80% от "звезд". Часть из них должна со временем дотянуться до "звезд".

40% "Крепкие середняки"Эффективность на уровне 50-70% от "звезд". Как правило, такие сотрудники работают в компании долго, не склонны к перемене мест, причиной их ухода чаще всего становятся глобальные события в их жизни или в жизни компании.

20% Сотрудники "ниже среднего"Эффективность на уровне 30-50% от "звезд". Часть способна перейти в число "крепких середняков".

10% "Аутсайдеры"Эффективность - менее 30% от "звезд". Подлежат увольнению.

# Увольняясь, сотрудники не называют истинную причину, по которой уходят.

**Проводите выходные интервью так, чтобы люди раскрывались**

**Светлана Козлова,**руководитель отдела обучения и развития персонала компании «Каргласс»

За последний месяц из компании уволились по собственному желанию 27 сотрудников. Претензий к тому, как они работали, у их руководителей не было – это хорошие кадры. HR-менеджеры побеседовали с каждым увольняющимся, чтобы выяснить, почему они решили покинуть компанию. Все сказали, что просто хотят сменить работу. А через некоторое время появились негативные отзывы о компании в Интернете, ее внесли в черный список работодателей, кто-то разместил комиксы про одного из руководителей.

Все это говорит о том, что на самом деле сотрудники уволились с недобрыми чувствами по отношению к компании, с обидой за невнимательность со стороны руководства к себе, за нереализованные надежды и за то, что их, как им кажется, недооценили. Но на выходном собеседовании увольняющиеся работники не сказали об этом, **отделались дежурными, ни о чем не говорящими фразами, а не назвали реальные причины своего ухода**.

Это означает, что, во-первых, люди либо не доверяют тем, кто с ними беседует, либо чувствуют себя дискомфортно, а потому не раскрываются, не говорят правду. Возможно, не верят, что есть смысл ее говорить. Во-вторых, они **не выпускают на выходном собеседовании пар и уходят с осадком в душе**. А потому выпускают пар в другом месте – в Интернете, в соцсетях.

**Пример**

Марина ШИФРИН, дизайнер тайваньской компании Next Media Animation, заявила о том, что увольняется, и объяснила, почему это делает, на YouTube. Она выложила туда видео своего танца, снятое в офисе под песню Канье УЭСТА Gone (в переводе с англ. – ушел). Видеокадры сопровождались текстом: «Время 4.30 утра, и я на работе. В течение почти двух лет я жертвовала своими отношениями, временем и энергией ради этой работы, но мой начальник беспокоится только о том, сколько видеороликов мы производим и сколько они набирают просмотров. Я решила сделать свой ролик и сосредоточиться на содержании, а не на популярности. Передайте моему боссу: «Я ухожу!» За три дня видео собрало 4 млн просмотров.

**Николай ДОЛГОВ,**

генеральный директор, партнер компании FORMATTA

**Намекните сотруднику, что он участвует в выходном интервью – Вы дадите рекомендации, когда они потребуются**

По моему опыту, такой подход пробуждает у сотрудника интерес к беседе. Он начинает раскрывать карты, называет реальную причину, по которой хочет уволиться. В этот момент дайте человеку выговориться, выслушайте его. Часто я использую еще один прием, чтобы разговорить человека, – предлагаю еще раз посмотреть его результаты оценки. Анализируя их, даю ему несколько советов, как в дальнейшем строить карьеру. Для этой же цели можно использовать и результаты личностных и профессиональных тестов, assessment-центра, если он проводился для сотрудника. Если, несмотря на все это, человек не желает беседовать, не настаивайте. Лучше ведите статистику, как часто возникают подобные ситуации, и минимизируйте их – регулярно проводите исследования вовлеченности, практикуйте не только выходные интервью, но и «интервью с теми, кто остается».

Чтобы сотрудники откровенно говорили Вам и Вашим подчиненным о том, почему уходят из компании, **проводите выходные интервью неформально, позаботьтесь о том, чтобы создать дружелюбную обстановку, вызывать доверие к самой процедуре** и лично к тому, кто беседует. Словом, добивайтесь, чтобы сотрудники чувствовали себя свободно и раскрывались перед Вами.

**Старайтесь проводить выходные интервью после окончания рабочего дня в пятницу**

В это время офис пустеет, и никто не помешает беседе HR-специалиста с увольняющимся сотрудником. А значит, **уровень стресса и дискомфорта снизится, работник будет чувствовать себя свободнее и раскрепощеннее, возникнет ощущение уединения** (беседа тет-а-тет), сложится доверительная атмосфера. Так как в офисе, скорее всего, не будет других сотрудников, некоторые из которых могут вызывать негативные эмоции, человек будет пребывать в более благожелательном расположении духа. Все это способствует тому, что разговор станет довольно откровенным.

Если проводить выходное интервью в пятницу, то сотрудник, **высказав все обиды HR-у (выпустив пар) и, возможно, разволновавшись, за выходные успокоится**, градус обиды на компанию и недовольства ей снизится.

**Заранее подготовьте коллективное письмо или сборник напутствий и вручите его на собеседовании**

Попросите коллег увольняющегося сотрудника написать ему свои пожелания или дать дальнейшие напутствия. Красиво оформите это, использовав особую бумагу, либо приобретите специальную открытку. Для солидности, чтобы «придать силу этому документу», **соберите подписи всех, кто что-то пожелал. Можно поставить и печать компании «Для кадровых документов»**. Пусть Ваш менеджер по персоналу (или лично Вы) вручит такое коллективное письмо или сборник напутствий прямо в начале выходного интервью[\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=329193#%D0%BD1). Сотрудник, покидающий вашу компанию, будет приятно удивлен. Он увидит, что его ценят. Возможно, это смягчит его сердце, и он будет более открыт и правдив во время интервью. Словом, поразите человека, покажите, что хотите остаться в его памяти, создайте трогательную добрую атмосферу.

**Пример**

В столичной торговой компании каждые полгода проводят конкурс «Лучший по профессии». Победителям конкурса вручают статуэтку типа Оскара, на которой написаны эти слова. Чтобы сделать приятное сотрудникам, которые увольняются из компании, HR-директор решил вручать им точно такую же статуэтку, только с надписью «Надежный сотрудник». Вручение происходит в присутствии коллектива перед тем, как сотрудника пригласят на выходное интервью. А на самом интервью HR дает практически уже бывшему сотруднику текст сообщения о его уходе для корпоративного сайта и предлагает его изучить, может быть, что-то добавить и утвердить для опубликования. Только после этого оно появится на сайте. Это тоже вызывает теплые чувства у человека – он не просто увидит, как о его увольнении сообщат коллективу, но и может подредактировать текст.

Конечно, после стольких знаков внимания сотрудник настроен быть предельно искренним. А тем, кто особенно хорошо работал, да еще на выходном интервью сообщил информацию, которую HR-служба может использовать для улучшения атмосферы в коллективе и повышения эффективности, выплачивается символическая премия в размере 10% от их оклада. Разумеется, после такого расставания сотрудник не держит зла на компанию.

**Анна ТЮРИНА,**

руководитель службы персонала группы компаний «Аркан»

**Выясните, кто является для сотрудника авторитетом, и поручите ему провести интервью. Можете записать его на видео**

Наведите справки у коллег, кто является авторитетом для сотрудника, который уходит из компании. Будет идеально, если им окажется сотрудник HR-службы. Поручите этому коллеге пообщаться по душам с увольняющимся. Чтобы потом проанализировать это выходное интервью, организуйте его в таком помещении, где есть технические средства записи. Затем сможете просмотреть видеозапись и сделать выводы. Либо используйте другой вариант: пусть на встрече человека, покидающего компанию, и авторитетного лица присутствует и HR. На мой взгляд, это поспособствует тому, что увольняющийся раскроется и откровенно все расскажет.

**Убедите увольняющегося сотрудника, что готовы действительно учитывать его мнение**

Разъясните, зачем Вы проводите выходное интервью, и покажите, как учитываете то, что говорят сотрудники, покидающие компанию. Предположим, Вы фиксируете причины увольнения и затем вводите данные в специальную компьютерную программу. В ней накапливаются данные за несколько лет. **Получается статистика – какие причины встречаются наиболее часто.** Затем расскажите, как это влияет на политику в сфере HR. К примеру, статистика показала, что два года назад люди чаще всего жаловались на нечеткое распределение обязанностей между сотрудниками в подразделениях. В результате кто-то был перегружен, а кто-то не знал, куда деться от безделья. Объясните, что предпринял HR-департамент. Скажем, проанализировал нагрузку, провел замеры с помощью метода «Фотография рабочего дня». После этого **в компании перераспределили нагрузку, скорректировали должностные обязанности сотрудников, ввели KPI** каждому сотруднику, чтобы все знали, какие результаты должны показать. И вот теперь увольняющиеся практически не жалуются на нечеткое распределение обязанностей.

Приведите еще примеры. Скажем, как **с подачи нескольких ушедших сотрудников в компании была внедрена система онлайн-обучения**. Словом, убедите человека, что готовы серьезно отнестись к тому, что он скажет. Возможно, это позитивно повлияет на условия работы тех его коллег, которые остаются в компании. Покажите, что для Вас важно его мнение.

**Определите, какой темперамент у работника, и ведите беседу с учетом этого**

Всего есть четыре типа темперамента, и они хорошо известны – холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. **С холериками, например, лучше говорить быстро, лаконично**, а с флегматиками – медленно, с чувством, толком, расстановкой. Как нужно вести беседу с человеком определенного типа темперамента, смотрите в таблице ниже.

**Заранее обговорите с сотрудником, что он скажет коллегам о причине своего увольнения**

Как только человек подал заявление об увольнении, узнайте, что в принципе не устраивает сотрудника, и если он испытывает негативные ощущения к компании, попросите его озвучить коллективу все же нейтральную причину. Скажем, по семейным обстоятельствам, в связи с обучением, из-за того, что офис нового работодателя ближе к дому. Договоритесь, чтобы сотрудник не вел себя так, как часто ведут себя увольняющиеся, – не говорил, насколько все лучше будет на новом месте работы: соцпакет – щедрее, график работы – гибкий, оплата труда – почти в два раза выше. Постарайтесь сделать так, чтобы покидающий компанию не распространял в коллективе нежелательную информацию. Ведь он уходит, а Вы с сотрудниками остаетесь, и очень важно сохранить их лояльность.

**Попросите топ-менеджера вручить грамоту сотруднику перед выходным интервью**

Этот жест **сотрудник расценит как признание его заслуг, его вклада в работу компании**. И, вероятно, напряжение, которое обычно наблюдается у сотрудников, покидающих компанию, снизится. После такого жеста, по мнению Натальи ФЕДЮКИНОЙ, психолога-консультанта компании «Ассоциация Бизнес Мастерства», гораздо легче вести диалог с увольняющимся работником. Он демонстрирует доверие и открытость. Но вручать грамоту, отмечает Наталья, «должна действительно важная персона в организационной иерархии, а не клерк из отдела персонала».

**Если человек говорит неохотно, не называет детали, задавайте ему проективные вопросы**

Есть люди, из которых слово надо «тащить щипцами». Их сложно разговорить и добиться, чтобы они подробно и точно описали, в чем дело. Одна из причин – **нежелание говорить о конкретных персонах, прямо называть их недостатки** (например, о непосредственном руководителе). Разговорить такого молчуна помогут проективные вопросы, которые задаются в общем, а не о конкретных личностях. **Формулируйте эти отвлеченные вопросы так, чтобы они касались основных шести проблем** – обстановки в компании, отношений с руководителем/коллегами, условий труда, заработной платы, содержания работы, возможностей для обучения и построения карьеры.

**Пример**

Во время выходного интервью с одним сотрудником, который завтра покидает компанию, HR-менеджер говорил уже двадцать минут, а сотрудник проронил лишь одну фразу: «Начальник вел себя как-то непристойно». И замолчал. По всему было видно, что развивать эту тему он не хочет, говорить еще что-то не склонен. Но менеджер по персоналу должен был понять, что значит непристойно, в чем собственно дело. Он сориентировался, вспомнил, что есть проективные вопросы, и сразу задал его кандидату: «А какого начальника, по-Вашему, можно назвать пристойным? Как он себя должен вести?» Сотрудник начал неохотно говорить, а HR-менеджер продолжал диалог, подбрасывая все новые уточняющие вопросы: «Чем отличаются эффективные сотрудники от лентяев?», «Как отличить непристойного начальника от пристойного?», «Какими должны быть отношения между начальником и подчиненным?» Молчун постепенно разговорился, незаметно для себя стал приводить примеры из своего опыта, приобретенного за время работы в компании.

Благодаря этому менеджер по персоналу понял, что именно не устраивало сотрудника в отношениях с его руководителем: шеф ничего не объяснял, над сотрудником подсмеивался, когда тот что-то не понимал и пытался уточнить. К сожалению, это не первый раз, когда подчиненные упрекают руководителя в таком непристойном поведении. HR-менеджер сообщил об этом Директору по персоналу. Тот сказал, что поговорит с руководителем этого департамента.

**Таблица. Как разговаривать о причинах ухода с людьми разного типа темперамента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Особенности беседы** | **Холерик, сангвиник** | **Флегматик, меланхолик** |
| Манера диалога | Так как подобные люди часто чрезмерно разговорчивы, старайтесь не перебивать собеседника, не пытайтесь остановить его. Лучше слушайте внимательно и пытайтесь выявить противоречия в словах, а затем уточняйте, как оказались возможны такие противоречия. | Покажите, что понимаете его, знаете, как тяжело далось ему это решение. Для этого начните диалог так: «Есть ли какие-то переживания, которыми Вы хотите поделиться, или вопросы, которые хотели бы обсудить прямо сейчас? Уверен, я мог бы Вам помочь». |
| Стрессовость ситуации | Низкая, так как сотрудник быстро и легко принял решении об уходе. | Высокая, так как сотрудник переживает случившееся, возможно, до сих пор таит обиду в себе. |
| Темп речи | Говорите быстро, лаконично, по делу. Не ждите от сотрудника длинных и аргументированных ответов. | Говорите медленно, проникновенно, немного сочувствуйте сотруднику. |

**Артур АВДЕЕНКО,**

HR-директор компании JSC Sitronics

**Попросите человека, покидающего компанию, помочь ей стать лучше, сотрудничать с ней**

Добавьте, что Вам крайне важно пообщаться с увольняющимся сотрудником, чтобы получить от него ответы на важные вопросы: «Как сделать так, чтобы от нас не уходили лучшие люди?» и «Что можно сделать, чтобы работникам было интересно развиваться и вместе решать стоящие перед командой задачи?» Если после этого ваш сотрудник так и не захочет пройти выходное собеседование, это тревожный сигнал. Скорее всего, в коллективе слишком низкий уровень доверия, люди в принципе не готовы к кооперации и работе в команде.

**Если сотрудник упорно уклоняется от беседы, попросите его просто заполнить опросник. Анонимно, на компьютере**

Если попросить сотрудника заполнить опросник от руки, он будет чувствовать себя неуютно и **думать, что по почерку его могут идентифицировать** (даже если ФИО не указано). А значит, на откровенность и правдивость надеяться не приходится. Чтобы у человека не возникало таких опасений, предлагайте отвечать на вопросы опросника на компьютере – там почерка не остается[\*\*](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=329193#%D0%BD2).

**Если не хотите, чтобы сотрудник передумал уходить, благодарите его за проделанную работу, но не сочувствуйте**

Иногда сотрудники увольняются не потому, что нашли что-то лучше, а просто от обиды. Они находят приблизительно такую же новую работу, что и в вашей компании. Поэтому есть риск, что во время выходного интервью он растрогается и захочет остаться в компании. Если это сочетается с желанием руководителя подразделения, и Вы тоже не против, то это даже хорошо. Более того, можно не дожидаться, когда сам ценный сотрудник скажет, что передумал увольняться, а сделать ему на выходном интервью контрпредложение и удержать в компании.

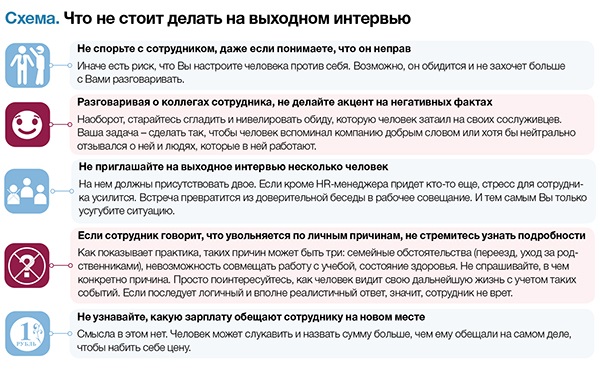
Если же Вам не нужно, чтобы сотрудник, написавший заявление об увольнении, остался в компании, то придерживайтесь такой тактики поведения. Хвалите его, но в меру, благодарите и при этом давайте напутствия. Если человек начал изливать душу, заметьте: «Я Вас понимаю, **у Вас обязательно будет шанс все исправить на новом месте работы**».

**Если увольняется сотрудник, который проработал в компании не менее 10 лет, организуйте в офисе фуршет**

Как бы Вам ни было грустно и обидно при мысли о том, что такой человек уходит из компании, возьмите себя в руки и воздайте ему должное. Заблаговременно изыщите средства (или планируйте их заранее) и объявите увольняющемуся, что компания в его честь хотела бы устроить небольшой фуршет. Обсудите, когда это удобнее сделать, а также, каких сотрудников лучше позвать на это мероприятие. Ведь, по сути, виновником торжества будет этот человек. Ему и принимать решение о дате и количестве гостей.

**Закончив беседу, не выходите из комнаты первым. Дождитесь, пока выйдет сотрудник**

Иначе говоря, встаньте из-за стола, но не покидайте помещение, пока это не сделает сотрудник. Так **Вы покажете, что готовы до конца выслушать сотрудника, потратить на это еще время**. И не исключено, что человек Вам скажет в последние минуты что-то очень важное. Либо еще вспомнит что-то и задержится, чтобы рассказать. Вы без проблем дослушаете своего собеседника. Он проникнется к Вам уважением за терпение и такт. Завершите беседу, к примеру, такими словами: «Я уверен, на новом месте Вам будет способствовать успех и удача». И протяните собеседнику руку, чтобы пожать ее.



# 

# Почему люди увольняются

Лори Гоулер, Жанелль Гэйл, Бринн Хэррингтон, Адам Грант 29 января 2018

Как гласит известный афоризм, люди не уходят с работы, они уходят от босса. Мы так часто слышали эту фразу, что, когда начали отслеживать причины, по которым работники уходят из Facebook, были уверены: дело в менеджерах. Но результаты проведенного нами исследования вовлеченности показали нечто совсем другое: когда мы хотели удержать людей, а они все равно уходили, это было не из-за менеджера… по крайней мере, не в том смысле, в каком мы привыкли думать.

Конечно, люди более склонны к тому, чтобы уйти из компании , когда у них ужасный начальник. Но многие годы мы в Facebook работали над тем, чтобы выбирать и развивать прекрасных менеджеров, и большинство участников нашего исследования сообщили, что довольны своими начальниками. Решение уволиться было связано с самой работой. Люди уходили, потому что работа не приносила им радости, потому что не использовались их сильные стороны и потому что сотрудники не могли двигаться по карьерной лестнице.

В Facebook люди не уходят от начальника — они уходят с работы. Но кто несет ответственность за то, какова эта работа? Менеджеры.

Если вы хотите сохранить работников — особенно ваших «звезд» — пора уделять больше внимания тому, как вы организуете их работу. В большинстве компаний создают рабочие места, а потом заполняют эти «ячейки» людьми. Наши лучшие менеджеры иногда делают нечто противоположное: когда они находят талантливых людей, то готовы придумать рабочее место под конкретного человека.

Совместно с нашей командой HR-аналитики мы обработали данные исследования, чтобы предсказать, кто из работников в следующие полгода останется и кто уйдет, и в процессе узнали нечто интересное о тех, кто в итоге остался. Оставшиеся на 31% чаще считали работу приносящей удовольствие, на 33% чаще использовали свои личные сильные стороны и выражали на 37% больше уверенности в том, что получают навыки и опыт, необходимые для карьеры. Эта информация выявляет три основных способа, с помощью которых менеджеры могут адаптировать рабочий опыт непосредственно под своих подчиненных: дать им возможность выполнять ту работу, которая приносит удовольствие, помочь им использовать сильные стороны и проложить такой путь карьерного роста, который учитывает личные приоритеты.

Создание рабочих мест, которые приносят удовольствие

У многих из нас есть нереализованные устремления в работе — те увлечения, которые нам не удалось воплотить в карьере. Может, нам не хватило таланта, не было возможности или финансов превратить эти увлечения в способ зарабатывать на жизнь. Но даже если вышло так, что у нас другая карьера, эти устремления никуда не исчезают. Они остаются с нами, как своего рода старая любовь, но только в профессиональной жизни. Поскольку на работе мы проводим большую часть времени, у нас не всегда есть возможность превратить наши нереализованные устремления в хобби в часы отдыха, которых нам часто не хватает. По этой причине мы ищем способы, как сделать эти увлечения частью нашей работы. Авторы статьи лично знакомы с юристом, которому не удалось исполнить мечту стать пилотом, поэтому он стремился работать с делами, которые были связаны с авиацией. Также мы знаем преподавателя, который отказался от музыкальной карьеры, но приносит в свой класс гитару. Но внутри компаний людям для того, чтобы создать работу под себя, часто нужна помощь.

Менеджеры могут сыграть ключевую роль в создании таких рабочих мест, которые мотивируют и наполнены смыслом. Лучшие из менеджеров делают все, что могут, помогая людям выполнять работу, которая им нравится (даже если это значит, что таких сотрудников нужно перевести с того рабочего места, на котором они отлично справляются с обязанностями). Несколько лет назад Синтия, один из директоров Facebook, возглавляла большую группу бизнес-партнеров в области HR. Она поняла, что тратит время не на то, что ей приносит больше всего удовольствия, — решение проблем с клиентами. Будучи советником нескольких ключевых руководителей Facebook, она взяла на себя больше обязанностей и руководила крупной командой. Но, заняв этот пост, Синтия осознала, что меньше занимается той работой, которая придает ей энергию.

Благодаря поддержке своего менеджера Синтия приняла на работу новую сотрудницу с долгосрочной целью передать ей руководство командой. После этого сама Синтия могла бы вернуться к индивидуальной работе. Она нанимала не просто непосредственную подчиненную, а своего будущего босса. Когда новая специалистка полностью освоилась, и стало ясно, что ей нравятся организационные и управленческие аспекты работы, они с Синтией поменялись местами. Теперь Синтия преуспевает, занимаясь решением проблем с клиентами, которых она так любит, а недавно нанятая сотрудница руководит командой. Менеджеру Синтии было гораздо важнее удержать ее в Facebook, чем в конкретной должности.

Слишком часто менеджеры недостаточно знают о том, какая работа нравится людям. Все это выявляется на собеседованиях при уходе с работы. Такие собеседования — стандартная практика в каждом отделе HR, они помогают выяснить, почему одаренные сотрудники увольняются и что могло бы убедить их остаться в компании. Но зачем ждать момента, когда работники уже практически ушли? Один из авторов статьи, Адам, работает с компаниями в различных сферах над планированием собеседований при приеме на работу. В течение первой недели после начала работы менеджеры общаются с новыми сотрудниками, узнают о любимых проектах, которые те выполняли, спрашивают, в какие моменты эти люди чувствовали себя наиболее энергичными на работе и замечали, что полностью захвачены рабочим процессом и погружены в него. Также на таких собеседованиях можно выяснить, какие увлечения есть у сотрудников вне работы. Взяв на вооружение эту информацию, менеджеры с самого начала могут создавать интересные рабочие места.

Недостаточно используемые сильные стороны

В мире, где властвует специализация, мы уже давно миновали эпоху человека Возрождения. Такие люди встречаются исключительно редко. Мария Кюри получила Нобелевскую премию за передовые достижения в физике, а затем получила еще одну в области химии. Ричард Фейнман совершил переворот в электродинамике, расшифровал иероглифы цивилизации майя, а в свободное время занимался взломом сейфов. Хотя лишь единицы достигают такого успеха в разных сферах, многие одаренные люди талантливы во многом. У нас в Facebook директор по вопросам многообразия раньше был юристом, журналистом и ведущим ток-шоу; один из руководителей по коммуникациям пел в рок-группе, а один из менеджеров по продукту — бывший преподаватель. К сожалению, компании, создавая узкие рамки должностных обязанностей, подавляют собственную возможность использовать весь спектр навыков сотрудников.

Умные менеджеры создают возможности для того, чтобы люди использовали свои сильные стороны. Чтобы показать, как может развернуться такой сценарий, приведем пример Чейза, который не так давно работал инженером программного обеспечения в Instagram. Около шести месяцев назад его команда проводила быструю итерацию продукта для запуска новых инструментов и форматов, и Чейз помог привести команду к исключительным результатам. Но под конец проекта он был вымотан масштабным написанием кода и многофункциональной работой — и начал задаваться вопросом, можно ли вносить свой вклад в общее дело другими способами. После разговора со своим менеджером Лу он понял, что несмотря на обширный технический опыт на самом деле он проявляет действительно отличные способности в создании прототипов для быстрого подтверждения концепций и последующей итерации. Но у Instagram не было ни одной должности, которая включала бы в себя такой набор навыков, а у Чейза не было рабочего опыта в традиционном дизайне.

Лу убедил команду по дизайну рискнуть и дать Чейзу возможность примерить на себя новую роль в течение «хакамесяца» (hackamonth — слово, образованное по аналогии с «хакатоном» — прим. ред.) В этот период Чейз объединил усилия с Райаном, ведущим специалистом по разработке продукта, и вместе они быстро создали несколько новаторских прототипов. Успех Чейза не только принес ему совершенно новую должность с адекватным применением его сильных сторон, но также создал условия для организации более обширной команды сотрудников с подобными навыками и интересами. Как сказал Лу: «Для Чейза перейти на эту должность было легче легкого, и это пошло на пользу Instagram. Не хватало лишь импульса, чтобы запустить этот процесс».

Создание новых должностей не единственный способ дать людям возможность использовать свои преимущества. В мире, где все находятся в постоянном контакте, выполнение работы в огромной степени зависит от поиска знаний и обмена ими. Если верить некоторым подсчетам, работники умственного труда проводят более 25% времени в поисках информации. Задача менеджеров — помочь им выяснить, куда обратиться. Если менеджеры знают, кому и что известно, они могут соединить тех, кто в этом нуждается, или, что даже лучше, создать базу данных экспертов с возможностью поиска. Их цель — показать сильные стороны работников, чтобы другие люди знали, с кем из них можно связаться.

Возможность добиться успеха на работе и дома

Слишком часто бывают ситуации, когда, открывая дверь в карьере, мы тем самым закрываем подобную дверь в личной жизни. Специальный проект, который не дает возможности пойти на свидание с нашими спутниками жизни. Большое повышение на работе, из-за которого мы не можем проводить выходные с детьми. Новый пост на другом конце страны, который отдаляет нас от семьи.

В Facebook наши лучшие менеджеры работают с сотрудниками, чтобы минимизировать такие издержки, и создают карьерные возможности, которые сочетаются с личными приоритетами. Вот пример. Шона, ведущий специалист по работе с агентствами, после декретного отпуска возвращалась на международный пост, где часовые пояса мешали выполнению ее родительских обязанностей. С помощью своего менеджера Шона создала план рабочих поездок с учетом приоритетов. Когда дело касалось всех важных, но не жизненно необходимых вопросов, она работала с региональными коллегами, назначая совещания. Также менеджер познакомил Шону с наставником по международным рабочим обязанностям, который помог ей справиться с этим переходом. «Такая основательная поддержка придала мне уверенности, позволила целиком и полностью вернуться к работе и в то же время быть рядом с дочкой», — говорит Шона. Менеджеры, дающие своим подчиненным такую поддержку, замечают, что сотрудники не только успешно выполняют свои обязанности, но и остаются в компании дольше, потому что гордятся местом, в котором они работают.

Люди уходят с работы, и задача менеджеров — создать такие рабочие места, которые не захочется покидать. Отличные руководители устанавливают броню: они защищают своих сотрудников от токсичности. А еще такие начальники дают значимые рабочие задания и возможность обучаться. Выполняя задания, подчиненные заряжаются от таких начальников энергией, работают на пределе возможностей и растут профессионально, не теряя ничего в личной жизни. Если вашему менеджеру небезразличны ваши счастье и успех, карьера и жизнь, вы получаете отличную работу, и вам трудно представить себя работающим где-нибудь еще.

Об авторах. Лори Гоулер — руководитель отдела кадров в Facebook. Джанелль Гэйл — глава департамента по работе с кадрами бизнес-партнеров Facebook. Бринн Хэррингтон — руководитель отдела по развитию персонала в Facebook. Адам Грант — профессор в Уортонской школе бизнеса и автор книг.

# 8 причин, по которым работники ничего не делают и увольняются

05.03.2018

Около 25% работников согласны поменять работу за 5% повышения зарплаты, примерно столько же офисных сотрудников прокрастинируют ежедневно с 15.00 до 17.00. Как изменить ситуацию в лучшую сторону?

Люди не могут выкладываться на работе на 100% каждый день. Но все же есть такие «пунктики» офисной жизни, которые просто убивают продуктивность, **пишет** Potok.io. Эти факторы легко контролировать.

**Восемь убийц мотивации на работе**

**1. Недооцененность**

Если человеку не платят столько, сколько он стоит — это ужасно. HR должен следить за удовлетворенностью человека его условиями существования. Конечно, все зависит еще и от того, насколько это ценный сотрудник.

**Факт: 25% сотрудников будут согласны поменять работу за 5% повышения зарплаты.**

**2. Некрасивый офис**

Всем нравится красивый и яркий офис Google и все хотят там работать. Потому что там все современно и по-разному, никакой скуки и офисного быта.

**Факт: 62%**—**настолько увеличивается количество «больничных» в open space.**

**3. Неэффективное сотрудничество**

Если люди не чувствуют отдачи, они начинают искать поддержки в другом месте. Постарайтесь вовлечь своих коллег и объединить их, это большое дело.

**Факт: 39% сотрудников не чувствуют, что их вклад в общее дело кем-то оценен.**

**4. Негативное общение**

Идя по улице, можно избежать недовольных людей. Но, работая с такими бок о бок, невозможно абстрагироваться от эмоций коллег. Обращайте внимание на тех, кто вечно ворчит и пытайтесь их «исправить».

**Факт: 24% недовольных сотрудников влияют на эффективность других.**

**5. Страх ошибиться**

Уоррен Баффет, который сейчас на слуху у всех, не смог поступить в Гарвард. Жалеет ли об этом известный университет? Не знаем. Суть в том, что ваши коллеги не должны бояться провалов. Вселяйте в них уверенность в том, что они могут все и их ценят.

**Факт: 4/5 сотрудников реализуют свои возможности на 100%**

**6. Микроменеджмент**

Люди его терпеть не могут. Никому не нравится быть под постоянным давлением со стороны руководства, которое следит за каждым шагом и шорохом. Дайте больше свободы сотрудникам, они будут благодарны.

**Факт: 38% людей предпочтут иметь навязчивого коллегу, чем босса-контролера.**

**7. Бесполезные совещания**

Кому нравится тратить время на то, чтобы сидеть и делать вид, что он работает? Никому. Совещания стали адовой пыткой для офисных работников. Что произошло? Может быть, пришло время для брейншторминга?

**Факт: 3,8 часа в неделю проводят в среднем офисные работники на бесполезных встречах.**

**8. Трата времени**

Ценнее времени нет ничего. Так что, когда люди чувствуют, что работа затягивает их в черную дыру бесполезного времяпрепровождения, они уходят. Или просто перестают хорошо делать то, что должны делать. Бесполезность за бесполезность.

Факт: 27% сотрудников прокрастинируют с 15.00 до 17.00.

# Скрытые последствия текучести кадров

Психологический вред, наносимый остающимся в компании работникам является самым скрытным и коварным.

Текучесть кадров психологически "'разоряет" организацию, потому что многие люди мысленно следуют примеру уволившихся коллег: они начинают сильно беспокоиться о своем будущем или пассивно ждут, когда ситуация в организации улучшится, либо начинают активно искать новое место работы.

Современным руководителям становится все сложнее игнорировать разрушительный эффект текучести кадров. Во время поездок по разным странам было выявлено, что большинство руководителей высшего звена, которых мы опрашивали, называли удержание лучших работников основным фактором своего успеха. Не одним из факторов, а именно *основным.*

Сегодня многие руководители начали активно искать способ как-то остановить это медленное "истекание кровью" своих организаций. Ассоциация менеджеров по управлению персоналом периодически проводит опросы компаний, стараясь определить, какие меры принимаются ими в этой сфере. Как оказалось, самыми распространенными из них являются:

* компенсация расходов на обучение;
* конкурентоспособные отпускные и праздничные льготы;
* более высокая заработная плата;
* более эффективные методики подбора персонала.

К огромному изумлению и ужасу руководителей, разработавших данные методики, все эти ухищрения отнюдь не вызывают у работников восторга и энтузиазма. Почему эти методы не работают? - недоумевали менеджеры. - В конце концов, мы даем людям все, что они хотят. Вот в этом-то и заключается проблема. Работодатели просто не знают, чего на самом деле хотят их работники.

Начиная с 1949 года, когда Лоуренс Линдаль впервые начал исследовать поведение человека на рабочем месте, трижды проводился очень интересный опрос. И каждый раз результаты были практически одинаковыми. Во время всех этих опросов менеджеров просили назвать, чего, по их мнению, больше всего хотят сотрудники их организаций. Затем составленный ими список сравнивали со списком, составленным самими работниками. Каждый раз менеджеры первыми называли высокую зарплату и гарантию занятости, а их подчиненные - ощущение, что твой труд высоко ценят и информированность. Как видите, расхождения весьма серьезные. Эти опросы абсолютно четко показывают, чего же действительно хотят люди.

# Текучесть кадров: причины и следствие, пути выхода из ситуации

Несмотря на кризис, многие работодатели сталкиваются с проблемой текучести кадров. Не успев принять и обучить работника, работодатель вынужден с ним расстаться. Во всех ли случаях текучести кадров виноват работодатель? На эти и другие вопросы отвечает предлагаемая статья.

Вот и кризис отступил, а проблемы те же... Многие работодатели сталкиваются с проблемой текучести кадров. Что это? Показатель нестабильности компании? Показатель экономического кризиса или плохой подготовленности специалистов? Давайте разберемся!

В рассмотрение не включена внутренняя текучесть кадров (внутри одной организации или группы компаний, холдинга), которая, скорее, имеет положительные стороны: налицо карьерный рост персонала, грамотная политика замещения, широкие возможности для работников в части выбора трудовых функций и непосредственного места работы, крепкая мотивация персонала. Не рассматривается и естественная текучесть кадров: текучесть, не превышающая 5% в год, практически никак не отражается на организации в целом и имеет такую положительную сторону, как своевременное обновление состава организации, введение новых идей, новаторство. При рассмотрении вопроса о текучести кадров берется во внимание только повышенная текучесть кадров, составляющая уже более 5% в год. Повышенная текучесть кадров практически не имеет положительных черт: все новаторство, которое могло бы быть, просто не успевает привиться, организация постоянно несет повышенные и неокупаемые затраты на подбор и обучение персонала, который тут же "утекает" в другие организации.

Даже непрофессиональный анализ состава предложений по вакансиям территориальных органов занятости населения, интернет-порталов (job. ru, zarplata. ru, headhunter. ru, superjob. ru и пр.) позволяет сделать вывод о том, что и без статистических данных Росстата можно выделить отрасли, в которых заметна повышенная текучесть кадров (представлена по убывающей):

- розничная торговля;

- предприятия сферы услуг;

- строительные организации;

- промышленные предприятия, пищевые и непродовольственные производства;

- финансовые организации.

По данным сайта job. ru/ на 25.01.2011, наибольшее количество вакансий по Москве и Московской области связано с продажами: от обычного продавца продовольственных товаров и оператора на телефоне (оператор call-центра) до менеджера по продажам и коммерческого директора. Меньше всего вакансий в сфере бухгалтерского учета и аудита, обслуживающего персонала, СМИ и сферы туризма. Как видно из указанных данных, среди вакансий практически не встречаются вакансии работников бюджетной сферы: их процент так невелик, что даже не может быть выражен в какой-либо доле рынка вакансий.

Такое стабильно высокое количество предложений вакансий, увы, в большей степени связано все с той же текучестью кадров. По данным Росстата <\*>, в общей численности принятых работников доля приема на дополнительно введенные рабочие места составила всего 8,6%. В ноябре 2010 г. численность выбывших работников организаций превысила численность принятых работников на 16,8 тыс. человек. В январе - ноябре 2010 г. численность выбывших работников была выше численности принятых на 41,3 тыс. человек, или на 0,8%. Но при этом статистика свидетельствует, что по сравнению с аналогичным периодом 2009 г. прием работников увеличился на 20,9%, увольнение работников сократилось на 6,0%. Обследованию подлежали организации (без субъектов малого предпринимательства), основным видом экономической деятельности которых являются: добыча полезных ископаемых; обрабатывающие производства; производство и распределение электроэнергии, газа и воды; строительство; оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования; транспорт и связь; финансовая деятельность (без учета учреждений ЦБ РФ).

--------------------------------

<\*> Здесь и далее - источник статистической информации: официальный сайт Федеральной службы государственной статистики gks. ru/bgd/free/b04\_03/Iss exe/Stg/d05/269.htm.

Основные причины

Что является основными и наиболее частыми причинами "текучки"? По убыванию важности и популярности причины "текучки" можно сформировать в перечень:

1. Недовольство оплатой труда (низкая оплата труда, разница между обещанным вознаграждением при устройстве на работу и реально полученным с первой заработной платой; непрозрачная система премиальных, ошибки в расчетах заработной платы; невыполнение работодателем требований ТК РФ о месте и времени выплаты заработной платы, в т. ч. выплата заработной платы один раз в месяц; непрозрачность начисления и выплаты зарплаты, в т. ч. выплата части заработной платы "в конверте");

2. Несоответствие выполняемой работы и уровня должности (ответственности) предлагаемому статусу как по самой организации, так и по сегменту рынка в целом (несправедливость положения "рабочих лошадок" и "белых воротничков");

3. График работы (в т. ч. не в сфере производственной деятельности. Например, график работы продавца или оператора call-центра также может быть сменным вплоть до 12-часовой смены);

4. Проблемы контакта руководства и коллектива, в т. ч. конфликтные ситуации между высшими менеджерами организации; неприятие властного и несправедливого начальника и т. д.;

5. Отсутствие или малый соцпакет (невыплата больничных, невозможность уйти в отпуск, непредоставление иных гарантий и компенсаций, предусмотренных ТК РФ, в т. ч. работникам, имеющим детей; отсутствие программы добровольного медицинского страхования, непредоставление спецодежды, равно как и удержание ее стоимости из заработной платы при предоставлении и пр.);

6. Отсутствие карьерного роста, равно как и медленный карьерный рост или его невозможность ввиду политики руководства или структуры организации;

7. Тяжелые условия труда (как в отношении неправильной, чрезмерной нагрузки на работников, так и в отношении "нездоровых" условий труда: неотапливаемый склад, отсутствие места для обогрева, здание, непригодное для использования для соответствующих целей деятельности, ручной труд, старое изношенное оборудование и т. д.);

8. Расположение места работы (непосредственного выполнения трудовой функции, а также головной организации (характерно как для регионов, так и для Москвы и Московской области; в т. ч. по причинам, связанным с длительностью проезда до места работы));

9. Иные причины, связанные с личностью самого работника и его мотивацией (неудачная проба начала карьеры, неудовлетворенность выбранной сферой деятельности и пр.);

10. Иные причины, связанные только с неправильной политикой работодателя (необоснованное сокращение численности/штата, ребрединг всей компании, излишне жесткий дресс-код и т. д.)

При этом следует отметить, что по данным Росстата за ноябрь 2010 г. в общей численности выбывших работников 66,5% составляют уволившиеся по собственному желанию, 7,1% - по соглашению сторон, а 2,9% - в связи с сокращением численности. Наиболее высокий удельный вес уволенных по собственному желанию отмечается в организациях оптовой и розничной торговли (87,4%). Несмотря на то что работники в большинстве случаев увольняются по собственному желанию, наличие вины работодателя в создании предпосылок для текучести кадров наблюдается в 90% случаев! Вряд ли можно говорить о том, что работодатели, замеченные в повышенной текучести кадров, не осознают всех минусов создавшейся ситуации (затраты на поиск, оформление, обучение персонала и прочие минусы). Почему тогда проблема не исчезает? Нельзя говорить, что все работодатели не озабочены данной проблемой. При умелой политике и грамотно и, главное, вовремя проведенных мероприятиях текучесть кадров можно если не устранить совсем, то существенно снизить и сделать ее не более естественной текучести.

Спасительные меры

Основные и действенные мероприятия, направленные на устранение/минимизацию "текучки", можно подразделить на несколько комплексов.

Пересмотр системы оплаты труда, компенсационных выплат, соцпакета:

- повышение ставок, базовых ежемесячных вознаграждений;

- разработка мощной системы поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная составляющая превалирует (например, специалисты по взысканию задолженности банков, кредитные инспекторы, торговые представители, менеджеры по продажам услуг и т. д.);

- разработка соответствующих локальных актов организации, внедряющих системы компенсаций, материальной помощи сотрудникам, льготных займов и пр.;

- пересмотр нормативов труда и по результатам - выявление участков работы, где происходит переплата, не соответствующая трудозатратам и выполняемой работе;

- закрепление (или, наоборот, отобрание) полномочий у руководителей различного уровня по решению вопроса о факте и размере премирования, необходимости и обоснованности повышения заработной платы, предоставления иных компенсаций;

- приведение места и срока выплаты заработной платы в точное соответствие с требованиями ст. 136 ТК РФ (прекращение выплаты заработной платы один раз в месяц, мероприятия по приведению состава и размера заработной платы к "прозрачности", отсутствию выплат "в конверте");

- заключение договора добровольного медицинского страхования сотрудников с выгодной для работников программой медицинского обслуживания;

- внедрение порядка обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д.

Улучшение условий труда:

- проведение социологического опроса сотрудников на корпоративном портале и выявление по его результатам потребностей сотрудников. Посещение предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью, - для проведения собственного сравнительного анализа разницы в условиях труда;

- по результатам мероприятий по выявлению потребностей в конкретных улучшениях: поставить кондиционеры, заменить морально устаревшую оргтехнику, провести линии связи с более высокой скоростью передачи данных (заключить договор на услуги связи с другим поставщиком услуг), произвести ремонт, заменить систему отопления в помещениях, не отвечающих в холодное время года условиям СанПиН, поставить кулеры, оборудовать современным индивидуальным оборудованием санузлы, оборудовать стоянку на территории или рядом (при возможности получения соответствующих согласований с органами власти, ГИБДД и пр. органами) для автомобилей сотрудников, заключить договор с пищевым комбинатом на обеспечение горячим питанием сотрудников в обеденный перерыв, провести иные мероприятия, основной целью которых является обеспечение комфортных условий работы для сотрудников.

Анализ лояльности кадрового состава к руководителям предприятия. Формирование коллектива в "команду единомышленников":

- результат опроса будет соответствовать действительности только при его анонимности! Целью опроса является не выявление не лояльных к компании сотрудников, а выявление наличия очагов скрытых конфликтов с руководством. Пересмотр кандидатур, занимающих руководящие посты соответствующего уровня, в случае острой необходимости;

- заключение договора с кадровым агентством по подбору персонала или введение штатной единицы менеджера по подбору персонала с образованием психолога или самого психолога. Тестирование будущих кандидатов на должности любого уровня, выявление "постоянных перебежчиков", не заинтересованных в получении работы "пришельцев из центра занятости", обязательное согласование кандидатур со штатным психологом;

- планирование и проведение за счет работодателя семинаров и тренингов, направленных на сплочение команды, выработку лояльности, обучение сотрудников на психологически некомфортных участках работы (к указанным участкам можно отнести практически все должности, в обязанность которых входит работа с населением, клиентами, физическими и юридическими лицами).

Работа над имиджем компании:

- проведение запланированных за счет работодателя (или частично за счет работодателя) корпоративных вечеров: новогоднего праздника, "летнего" или "майского" дня, 8 марта и 23 февраля;

- разработка и утверждение четких требований к сотрудникам предприятия: утверждение должностных инструкций, положений об отделах, правил поведения с клиентами или кодекса корпоративной этики, методики проведения переговоров, формализация требований по раскладке товара и т. д.;

- проведение на постоянной основе рекламной акции: повышение в глазах собственных работников уважения к компании, в которой они работают, создание корпоративного духа;

- усиление мотивации (разработка и внедрение грамотной политики мотивации сотрудников (обучение за счет предприятия, возможность карьерного роста, возможность заграничных командировок и т. д.);

- искоренение практики экономически и политически необоснованных сокращений численности (штата), начало проведения грамотной политики замещения должностей, создание системы внутреннего карьерного роста.

Над чем не властен работодатель

Не на все причины можно влиять. Невозможно воздействовать работодателю на коррекцию иных причин "текучки": возрастные (сотрудники "старой закалки" дольше работают на одном месте, менее амбициозны в отношении карьерного роста и постоянного повышения заработной платы), территориальные (миграция населения в более обеспеченные районы страны или области), квалификационный состав работников (текучесть больше там, где задействован персонал, принимаемый на должности, не требующие особой квалификации).

Что теряет работодатель от повышенной текучести?

В основном это финансовые и организационные потери. Рассмотрим результаты текучести в табл. 1.

Таблица 1

Финансовые и организационные потери от текучести персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N  п/п | Финансовые потери | Организационные отрицательные  стороны "текучки" |
| 1 | Расходы на обучение вновь  принятых сотрудников, в т. ч. командировочные расходы (в  случаях проведения обучения  в ином структурном  подразделении организации) | Излишняя занятость кадрового работника  приемами-увольнениями. В тех  организациях, в которых нет выделенного  работника для ведения кадрового учета,  зачастую приходится вводить должность  кадровика из-за большого объема работ по оформлению приемов-увольнений |
| 2 | Почтовые расходы на отправку уведомлений в отделы  воинских комиссариатов о  приеме/увольнении  военнообязанных работников,  уведомлений о приеме бывших  государственных служащих по  предыдущему месту работы (в  течение двух лет со дня  увольнения последних) в  целях выполнения требований | Повышенная занятость специалистов IT -  поддержки на подключение и отключение  новых/увольняющихся сотрудников. Из-за  увеличения объема работ может  потребоваться увеличение заработной  платы данным специалистам или внедрение  новой системы их мотивации |
| 3 | Судебные расходы - в случае  наличия судебных споров,  если текучесть персонала  вызвана несоблюдением  работодателем трудового  законодательства,  непредоставлением  работодателем гарантий и  компенсаций в соответствии с ТК РФ | Ухудшается имидж компании на рынке  труда, среди компаний-конкурентов. Это  приводит к практической невозможности  привлечь или "переманить" хорошего  специалиста: имеющаяся в свободном  доступе информация о повышенной  текучести в приглашающей организации не  вызывает оптимистического настроя у  кандидата относительно длительности и  своего пребывания в данной компании |
| 4 | Расходы на увеличение фонда  оплаты труда - если  работодатель пробует  остановить текучку  повышением заработных плат | Компания становится неким трамплином для карьерного роста уволившихся  сотрудников. Многие компании предъявляют требования по поводу опыта работы  кандидатов. А "сбегающие" из одной  организации сотрудники, наработав в ней  небольшой опыт, могут претендовать на  более высокую позицию в другой компании |
| 5 | Низкий результат  экономической деятельности  компании в целом или  отдельно взятого  подразделения: из-за  постоянной "текучки" не  выполняются месячные и  квартальные нормы, очень  долго обрабатывается  информация, "ускользают"  выгодные предложения и  контракты; партнеры начинают высказывать недовольство  нестабильностью в кадровом  составе компании | Постоянное перераспределение нагрузки.  Из-за образования вакантных позиций  работа по данным должностям на период  отбора новых кандидатов  перераспределяется между оставшимися  работать сотрудниками. Как следствие -  постоянная переработка сотрудниками, что также может стать причиной увольнения  уже этих сотрудников |
| 6 | Расходы на оплату услуг  кадровых агентств (если  подбор персонала поручается  агентству) | Постоянные "встряски" коллектива  появлением новых его членов.  Соответственно - отвлечение от работы на изучение и принятие нового коллеги |
| 7 | Расходы на формирование  корпоративного духа  (тренинги, совместные  мероприятия) | "Вялость" сотрудников, находящихся на  пути принятия решения об увольнении или  уже ожидающих истечения двухнедельного  срока предупреждения об увольнении |

Часто возникающие вопросы по текучести персонала

Рассмотрим несколько актуальных вопросов применительно к конкретным ситуациям. Вопросы задавались руководителями организаций, кадровиками на различных семинарах по управлению персоналом.

Как определить, повышенная ли у нас текучесть или в норме?

Поручите провести анализ вашей кадровой службе: составить статистику увольнений за отчетный период с разбивкой по должностям, территориальному признаку, отделу (в призме определения, от какого руководителя отдела уходит больше работников). И определите соотношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности работников. Для подсчета учитываются как увольнения по собственному желанию, так и уволенные работодателем за дисциплинарные нарушения. Это соотношение для нормы не должно превышать 5%. Более 10% - очень большая текучесть персонала, следует срочно принимать меры по решению проблемы. Например, текучесть кадров при наличии 6 уволенных за месяц по отношению к среднесписочной численности 128 человек находится еще в верхней границе нормы - 4,68 (коэффициент текучести), а то же количество уволенных по отношению к среднесписочной численности 111 человек уже превышает максимум и составит показатель текучести за месяц - 5,4 (повышенная текучесть персонала).

Как определить основную причину увольнений в целом по предприятию?

Если у вас еще нет профессионального специалиста по подбору персонала, наймите его на работу (желательно с образованием психолога). Поручите вести неофициальную статистику истинных причин увольнения. Оцените контингент увольняющихся: увольняются ли работники, недавно пришедшие в компанию, или уже отработавшие длительное время, кто чаще уходит - квалифицированные специалисты или неквалифицированный персонал. Проанализируйте полученные данные. Примите соответствующие меры.

У нас организация оптовой торговли. Большая текучесть кадров на складах: комплектовщиков, грузчиков, сторожей. Не можем выявить причину такой текучести.

Присмотритесь к рядом расположенным складам. Не туда ли уходят ваши кадры? Проведите анализ конкурентоспособности заработной платы и условий труда, уровня обеспеченности спецодеждой. Причина также может быть в не слишком тщательном отборе самого персонала. Остановить "текучку" неквалифицированного персонала зачастую можно только мотивацией - заработной платой, гарантиями и компенсациями, предоставляемыми в объеме ТК РФ.

В магазинах торгового холдинга текучесть кадров постоянная. Можно ли ее как-то сократить?

Оцените кадровый состав магазина и работников, которые уходят. Проведите опрос среди сотрудников о причинах возможной "текучки" и отрицательных моментах их работы. Как правило, основными причинами текучести кадров в магазинах являются: возложение на персонал материальной ответственности за все убытки магазина, понесенные в результате краж в торговом зале, испортившихся нераскупленных продуктов, разбитых несостоявшимися покупателями товаров; низкая заработная плата; неудобный график работы; плохие условия труда. При отсутствии со стороны руководства магазина действий в исправлении вышеозвученных причин "текучка" будет продолжаться.

В нашей организации большая текучесть сотрудников юридической службы. Как ее прекратить? Очень негативно сказывается на работе отдела!

Пересмотрите должностные обязанности и нормативы (загруженность) сотрудников. Для данного участка работы свойственно возложение несвойственных смежных функций на "общественных началах". Не выполняют ли ваши юристы дополнительно к основным должностным обязанностям функции кадрового работника, менеджера по подбору персонала, специалиста по охране труда и специалиста по работе с клиентами? Кроме того, оцените конкурентность окладов на данном участке работы. Присмотритесь к руководителю отдела - нет ли человеческого фактора в текучести персонала в данном отделе. Примите соответствующие меры.

В моей компании стало модно уходить в декрет. В настоящее время из 60 работников 15 сотрудниц находятся либо в декретном отпуске, либо в отпуске по уходу за ребенком. Как снизить такую текучесть?

Поздравляем! У вас не текучесть кадров, а комфортные условия труда! Скорее всего, вы - добросовестный работодатель, который предоставляет все гарантии и компенсации своим работникам. Наличие такого процента декретниц говорит не только о комфортности условий труда, но и о возрастном диапазоне кадрового состава вашей компании. Проведите небольшой анализ состава вашего коллектива по возрасту. Если основной состав в возрасте деторождения от 18 до 30 лет, будьте готовы к увеличению декретных позиций в вашем штатном расписании. Для уменьшения тенденции поменяйте кадровый состав: увеличьте за счет работников-мужчин или замужних женщин с детьми. Конечно, это не побуждает вас применять дискриминацию по отношению к молодым специалистам - кандидатам на должности в вашей компании или по отношению к беременным женщинам.

На участке работы с торговыми представителями постоянная текучка. Анализ не выявляет неконкурентоспособности заработной платы все гарантии и компенсации предоставляются; работники ежегодно отдыхают в отпуске. Помогите найти причину!

Возможная причина - неправильный подбор персонала. Наймите специального менеджера по подбору персонала. Выявляйте кандидатов, не склонных к длительной работе на одном месте, конфликтных, не определившихся с желаемым направлением своей трудовой деятельности, не обладающих крепким здоровьем (не каждый может работать на работе, носящей разъездной характер). Изучайте трудовые книжки кандидатов, их характеристики. Не ленитесь позвонить бывшему работодателю кандидата для получения лично от него неофициальной характеристики. Потратьте больше времени, сил и средств на грамотный и продуманный подбор персонала. Текучесть должна снизиться.

У нас в банке наибольшая текучесть выявлена в кассе и отделе взысканий. Условия труда у всех одинаковые, соответствуют современным потребностям работников. Заработная плата практически на том же уровне, что и в других банках. Какие еще могут быть причины текучести? И как с этим справиться?

Проверьте человеческий фактор и нормативы, установленные для данных подразделений. Причина может скрываться как в деспотичном начальнике или неправильной организации работы на этих участках (вина в большей степени начальников этих подразделений), так и непосильной нагрузке на работников подразделений (свойственно и для кассы, и для отделов взысканий). Отследите рабочее время работников. Если фактически оно составляет 12 - 13 часов плюс выходные, не оплачивается в соответствии с ТК РФ и переработка является постоянной - срочно принимайте меры: увеличивайте штат! Распределяйте нагрузку таким образом, чтобы каждый работник мог выполнить порученную ему работу в течение рабочего дня, не оставаясь после работы и не выходя на работу в "добровольно-принудительном" порядке в субботу!

Рассмотренные выше ситуации с плачевной регулярностью свойственны для описанных сфер деятельности. Не случайно розничная (а также оптовая) торговля (включая работу в магазинах, на складах, рынках) лидирует среди работодателей по текучести кадров. Однако следует отметить, что не только вышеописанные причины являются определяющими в такой сверхповышенной текучести. Нежелание работодателей розничной торговли видеть проблему текучки, желание получить максимальную прибыль, в т. ч. за счет экономии на квалифицированном персонале, на предоставлении гарантий и компенсаций и соблюдении иных требований ТК РФ, в конечном итоге приводят к устоявшемуся отрицательному имиджу таких работодателей, а также к повышенному интересу для территориальных органов Федеральной инспекции труда... Так стоит ли рисковать?

# Проблемы текучести персонала в организациях

Трудно спорить с тем фактом, что персонал организации является основным ресурсом компании. Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей ни была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

В настоящее время одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими компаниями и особенно остро - перед организациями бюджетной сферы, является значительный уровень текучести персонала - процесса изменения кадрового состава, обусловленного увольнением одних сотрудников и приходом на их место других. Почему увольняются сотрудники? Как остановить процесс текучести кадров? Решит ли проблему увеличение зарплаты? Можно ли повысить мотивацию персонала за счет нематериального стимулирования?

Понятие текучести и ее виды

Текучесть зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы, стадии развития компании, квалификации, образования и возраста сотрудника), поэтому каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала.

В российской производственной сфере оптимальной считается текучесть около 10%. В активно растущем бизнесе, особенно на стадии массового найма, уровень текучести может составлять чуть более 20%. В ресторанном и страховом бизнесе 30% ежегодной смены сотрудников не вызывает беспокойства, а для некоторых розничных сетей даже текучка 80% считается нормальной.

В крупных городах с большим рынком труда средние нормы по всем отраслям варьируются от 10% до 20%. А в небольшом провинциальном городе этот показатель может составить всего 5% только потому, что в данной местности гораздо меньше возможностей найти другую работу.

Отличается процент нормы и для разных уровней персонала: для управленческого звена текучесть не должна превышать 5%, для линейного персонала 10 - 30%, для неквалифицированного персонала - 80%. Замечено, что чем ниже квалификация, тем больше стремление к перемене места работы.

И все же норма текучести кадров зависит не столько от каких-либо стандартов, сколько от кадровой стратегии компании. Практика показывает, что основная причина увольнения - недовольство работников своим положением.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации необходимо рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном. В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов, обеспечивает приток свежих сил и идей. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо действий со стороны кадровых служб и руководства. Кто-то из работников уходит на пенсию, кто-то увольняется по различным причинам, на замену приходят новые сотрудники - таков нормальный режим работы каждого предприятия. В результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом. Но ситуация меняется, когда текучесть начинает существенно превышать норму. Тогда предприятие терпит убытки, которые возрастают с увеличением оттока кадров.

Прежде всего, это упущенная прибыль и падение производительности труда. Высокая текучесть снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить.

Рассчитать коэффициент текучести, равный отношению числа всех уволенных (как по собственному желанию, так и за нарушения трудовой дисциплины) к среднесписочному числу работников, можно по формуле:

А + В

К = ----- x 100%,

текуч. С

где К - коэффициент текучести;

текуч.

А - число уволенных по собственному желанию, чел.;

В - число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

С - среднесписочная численность за период, чел.

Причины, по которым уходят работники

Факторы, вызывающие текучесть персонала, разнообразны, имеют разные источники, сила их влияния различна, изменчива и зачастую трудно поддается количественной оценке. Условно все факторы можно разделить на три группы: внешние и внутренние по отношению к организации и личностные факторы, характеризующие сотрудника.

В связи с тем что руководство может оказать влияние только на условия труда внутри самой организации, рассмотрим внутренние факторы подробно.

Внутренние факторы

Низкая заработная плата. Неконкурентоспособные ставки оплаты труда не способствуют привлечению новых специалистов и вынуждают сотрудников искать более выгодные предложения. При этом на текучесть может влиять не только размер оплаты, но и ее постоянные задержки. В такой ситуации стоимость зарплаты фактически снижается, какой бы высокой и конкурентной она ни была. Текучка в компаниях с маленькой, но стабильной зарплатой может быть даже меньше, чем в компаниях, где зарплату задерживают, ведь из-за задержек нарушается уверенность сотрудников в будущем, не удовлетворяется потребность в стабильности. Иногда низкая зарплата и, как следствие, увольнение специалистов бывают связаны с невозможностью заработать больше. Например, для менеджеров по продажам это завышенный план выработки, что означает неполучение процентов от сделок.

Но зачастую работники недовольны не столько величиной, сколько несправедливостью зарплаты, то есть отсутствием ее связи с результатами труда, хаосом в соотношении зарплат специалистов разных подразделений, резкой разницей зарплат однородных специалистов на предприятиях одного региона.

Достичь необходимого баланса в оплате труда можно. Для этого необходимо сбалансировать систему должностных окладов, выстроить должности по ступенькам в соответствии с их ценностью (и в компании, и на рынке труда), а также учитывать профессионализм работника. Наиболее объективный подход - оценка профессиональных компетенций работников и определение квалификационной надбавки к окладу. Должностной оклад и надбавка к окладу за квалификацию составляют постоянную часть оплаты труда. Переменная часть зарплаты должна уже зависеть от конкретных результатов работы сотрудника. Причем ориентироваться следует не только на сиюминутный финансовый результат, но и на факторы, влияющие на успешность компании в будущем. Это повышение профессионализма работников, оптимизация бизнес-процессов компании и продуктов, повышение удовлетворенности клиентов.

Отсутствие карьерного роста, приобретения опыта, возможности обучения или повышения квалификации - одна из самых распространенных причин ухода сотрудников. Часто сотрудник, проработав в компании около года, уже ожидает повышения, в то время как работодатель не имеет реальной возможности продвинуть его по служебной лестнице, даже если по результатам аттестации сотрудник этого заслуживает. Простое повышение заработной платы в таком случае устроит его лишь ненадолго - не более чем на полгода.

В данной ситуации можно выстраивать горизонтальную карьеру: то есть вводить подразделения в рамках отдела, градации внутри должности (менеджер, старший менеджер, ведущий менеджер и т.д.), связывая каждый уровень с системой материальной и нематериальной мотивации. В некоторых компаниях, особенно связанных с творческим и интеллектуальным трудом, специально создают новые подразделения и направления, чтобы избежать "утечки мозгов". Разумеется, потребуется, во-первых, изменить штатное расписание, во-вторых, разработать новую систему окладов и бонусов в данной группе. Естественно, что руководителями новых направлений становятся самые достойные из "засидевшихся" сотрудников. При этом новое назначение должно сопровождаться не только повышением заработной платы, но и расширением должностных полномочий и обязанностей.

Нескладывающиеся отношения с коллективом и руководством, постоянный дискомфорт на работе - очень сильный и все более распространенный побудительный мотив, чтобы поменять ее, даже при весьма высоком уровне оплаты труда в престижной компании и на солидной должности.

Однообразное содержание работы - частая причина высокой текучести персонала. Монотонность, скука, равно как и неопределенность, постоянный стресс приводят к быстрому профессиональному выгоранию, усталости, депрессии. Человек, работающий на одном и том же месте длительное время, постепенно теряет интерес к делу, его производительность падает, и в конце концов у него возникает желание сменить место деятельности.

Данная проблема может быть решена с помощью ротации персонала, обогащения труда, побуждения к творчеству. Так, кто-то из сотрудников может стать наставником для новичков, проводить занятия, семинары. Кто-то ощутит интерес к общественной деятельности и станет автором раздела на корпоративном сайте или редактором корпоративной газеты. При этом повышается результативность, однако в случае увольнения сотрудника увеличиваются и потери компании.

Если же компании нечего предложить сотруднику в качестве замены (например, это менеджер отдела продаж и его некуда переводить) и время его деятельности на текущем месте равно продолжительности его работы в компании в целом, следует сконцентрироваться на увеличении отдачи от "засидевшегося" сотрудника.

В любом случае варианты решения проблемы зависят от самой организации, от ее возможностей и специфики.

Внешние и личностные факторы

К внешним относятся такие факторы, как демографическая и экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, появление новых предприятий.

Неудовлетворительная демографическая ситуация и качество трудовых ресурсов при экономическом росте приводят к дефициту как квалифицированных, так и неквалифицированных сотрудников. Дефицит персонала при высокой конкуренции ведет к текучести и борьбе работодателей за кадровые ресурсы и в результате - к росту заработной платы. Рост стоимости трудовых ресурсов приводит к росту издержек компании и понижению конкурентоспособности. Компании, которые не могут платить требуемую зарплату, теряют свои кадры, что при превышении критического значения текучести кадров может привести к несостоятельности и дальнейшему банкротству.

К личностным факторам относятся возраст работников, уровень их образования и квалификации, опыт работы. Для анализа факторов этой группы в первую очередь целесообразно собрать сведения об общем числе уволившихся и сгруппировать их по следующим признакам:

- уволившиеся женщины;

- лица в возрасте до 18 лет, от 19 до 30 лет, старше 50 лет;

- работники с низкой и высокой квалификацией;

- со стажем работы до 1 года, от 3 до 5 лет, более 10 лет;

- с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Известно, что стремление перейти из одной организации в другую обратно пропорционально возрасту. Пик переходов заканчивается в 25 - 30 лет. Чаще меняют работу сотрудники низшей квалификации, не имеющие семьи, перспектив, меньше зарабатывающие, далеко живущие. Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое снижение интенсивности текучести, что связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации. Кроме того, низкая информированность кандидата и то, что при приеме работодатель завысил положительные моменты и занизил или скрыл трудности работы в компании, могут спровоцировать возникновение необоснованных ожиданий у работника, что в дальнейшем приведет к росту неудовлетворенности компанией и, следовательно, к увольнению. Вот почему важно не скрывать от кандидата условия, обязанности и характер предстоящей работы.

Выявим причины текучки в организации

Объективную информацию о причинах увольнения может дать так называемое "выходное" интервью с увольняющимися сотрудниками, главная цель которого - выявление реальных причин увольнения, а также глубинных процессов, происходящих в компании, но незаметных руководству.

При этом интервьюеру следует быть хорошим слушателем, важно дать человеку выговориться, выплеснуть негативную информацию. Нелишне проявить понимание, иногда посочувствовать. В ходе интервью можно использовать несколько типов вопросов: открытые, детальные и проективные. Основной инструмент - открытые вопросы, которые предполагают развернутый ответ. Задавая вопросы, нужно подталкивать человека к решению задач выходного интервью, постоянно создавая и сохраняя позитивный настрой. Примеры открытых вопросов:

Что Вам понравилось за время работы в компании?

Какие отрицательные моменты в работе компании Вы можете отметить?

Почему Вы увольняетесь? (Можно представить перечень возможных причин, из которых респондент выберет подходящие варианты или сформулирует свой собственный ответ).

Что необходимо изменить на Вашем рабочем месте, чтобы оно было более привлекательным?

Что Вас привлекло на новом месте работы?

Проводящему интервью необходимо избегать в разговоре моментов, которые могут вызывать негативную реакцию: нельзя оскорблять, вспоминать промахи и ошибки сотрудника, конфликтные ситуации.

Выяснить мнение увольняющегося сотрудника о компании в целом можно, задавая детальные вопросы. Например:

Соответствовала ли работа в нашей компании Вашим ожиданиям?

Как давно Вы приняли решение уволиться?

Нашли ли Вы уже новое место работы?

Будете ли Вы рекомендовать своим знакомым работу на нашем предприятии?

Метод проективных вопросов позволит прояснить ситуацию в случае, когда работник не настроен на откровенную беседу, а на все вопросы отвечает уклончиво либо говорит, что в компании "все нормально". Тогда можно задать ему следующие вопросы:

По вашему мнению, как должны складываться отношения в коллективе?

Как вы думаете, каким должен быть идеальный руководитель?

Как вы считаете, почему люди меняют место работы?

Обычно, будучи ограниченным во времени, человек начинает говорить именно о себе, а не о ситуации вообще, но при этом он не боится сказать лишнее. Например, если он говорит, что "идеальный руководитель должен здороваться за руку, быть профессионалом и не должен критиковать своих сотрудников перед их подчиненными", можно предположить, что причина увольнения кроется именно в отношениях с руководителем. Конечно, это лишь предположения, которые нужно проверять, используя соответствующие методики.

Как правило, на выходном интервью обсуждаются три аспекта проблемы. Первый - взаимоотношения внутри коллектива, в особенности отношения с непосредственным руководителем. Второй касается общей удовлетворенности занимаемой позицией и выполняемыми обязанностями, оценки собственных достижений. Третий - ожидания относительно новой работы. Важно понять, почему, по мнению сотрудника, они не могут быть реализованы на прежнем месте. Полученная информация поможет разобраться, что было упущено в развитии и мотивации сотрудника.

Можно также предложить увольняющемуся сотруднику заполнить анкету, лучше после того, как сотрудник получит на руки трудовую книжку и уже ничего не будет опасаться.

В качестве заключения

При анализе сменяемости кадров недостаточно рассчитать коэффициент текучести. Важно оценить, какие сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими установками, определенными руководством. Без этой оценки невозможно понять, считается ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением. В любой компании всегда есть талантливые, высококвалифицированные и инициативные сотрудники, работающие на самых ответственных участках. Именно они определяют способность команды к эффективной деятельности. Такие сотрудники обычно пользуются спросом и, уйдя из одной компании, легко находят работу в другой. Очевидно, особое внимание необходимо уделить удержанию именно этой части персонала. Если же уходят сотрудники, от которых и так нужно было бы избавиться, текучесть кадров принесет только пользу.

Итак, на первый план выходит задача качественного подбора нового персонала. Разрабатывая и определяя критерии подбора, следует учитывать соответствие человека не только конкретной должности, но и организации в целом (какой стиль управления принят в компании, насколько она сможет удовлетворить карьерные ожидания сотрудника, какова организационная культура и т.д.). Это поможет оптимизировать систему адаптации новичков к требованиям компании и свести к минимуму количество увольнений в первый год работы.

Когда система стимулирования неэффективна, уходят ценные сотрудники, а оставшиеся не проявляют желаемого энтузиазма при решении рабочих вопросов. В настоящее время нельзя добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала. Конечно, разработка и внедрение программ стимулирования всегда требует финансовых и временных затрат. Однако эффект, который они могут принести при правильном их применении, значительно больше. Сочетание комплекса материальных стимулирующих воздействий и нематериальных (нюансов управления персоналом) является оптимальным вариантом системы мотивации, а основными принципами любой системы материального стимулирования должны быть понятность и простота, как для работодателя, так и для наемного работника.

# Не расставайтесь с хорошими сотрудниками

06.07.2017

Работники поколения Y все равно уйдут от вас. Как и когда это произойдет — зависит от вас. Каждому руководителю надо уметь работать с подчиненными так, чтобы расставание было безболезненным.

Удержание работников — проблема, которая встает у большинства компаний, которые нанимают людей из поколения Y. Да и трудно не потерять клиентов, когда у вас огромная текучка кадров. Еще сложнее найти внятное решение этой проблемы — даже если вы хорошо относитесь к сотрудникам, говорит Джефф Хейден, бизнес-консультант и постоянный колумнист издания Inc.com.

— Недавно я говорил со Слейдом Сандаром, исполнительным директором софтверной компании Forte Interactive, и он поделился интересным советом.

Вот, что он говорит:

*«Да, конечно, вы хотите сохранить перспективных работников, а не выставить их за дверь. Но подумайте: как показывают опросы, работники поколения Y обычно ожидают, что проведут на работе около 2 лет — по сравнению с 5 годами для поколения X и 7 годами для бэби-бумеров»*

Иными словами, какова бы ни была ваша корпоративная культура или уровень компенсации, не обманывайте себя. Молодые работники все равно будут уходить из вашей организации. Но вы можете контролировать этот процесс, построить его на взаимном понимании и на взаимных обязательствах. Вместо того, чтобы резко прекращать отношения, организуйте все по-взрослому: чтобы у сотрудника было меньше стресса, чтобы на нем не стояло клеймо предателя, чтобы ему не приходилось искать новую работу в условиях секретности — а вам, в свою очередь, было легко минимизировать последствия его увольнения.

**Вот два главных правила.**

1. Предусмотрите уход сотрудников в корпоративной культуре и в процедуре найма

На собеседованиях мы всегда спрашиваем: «В среднем работники остаются на той или иной работе около двух лет. Допустим, с вами будет так же. Как позиция в нашей компании поможет вам развить навыки для вашего следующего карьерного шага?» Этот вопрос удивляет молодых кандидатов и заставляет задуматься. Мы проясняем положение дел, даем им понять, что ожидаем работы в течение примерно двух лет — и это позволяет вести гораздо более честный разговор о карьерных целях и планах.

Но это только начало. Регулярно встречайтесь с сотрудниками и спрашивайте их о карьерных и личных планах. Обсуждая все от зарплатных запросов до «поиска себя», вы точно можете повлиять на то, когда сотрудник решит покинуть вашу компанию. Короче говоря, чем более открыто вы будете обсуждать тему, тем лучше и вы, и сотрудник сможете прогнозировать и планировать работу и увольнение.

2. Разработайте реалистичный план и график ухода

Когда вы понимаете, что сотрудник уже готов сделать следующий шаг, подготовьте план, чтобы помочь ему найти новую работу без стресса, а вам — не спеша найти замену. В частности:

—**Договоритесь о конечной дате.** Обычно это 2-3 месяца: сотруднику нужно время на поиск новой работы, а вам — на поиск его замены. Четко договоритесь, на какую дату приходится последний рабочий день. Это защищает вас, поскольку новый работодатель вашего сотрудника может потребовать от него начать работу немедленно — но это защищает и сотрудника, потому что тот знает, сколько у него остается времени на поиск.

— **Не сдвигайте дату.**Даже если вы не нашли подходящую замену или сотрудник не успел найти работу, соблюдайте договоренность. Иначе все будет тянуться и тянуться.

—**Сообщите обо всем коллегам.** Расскажите о том, какой вклад человек внес в работу, донесите план до всех, чтобы люди не приходили в панику от грядущего увольнения и знали, что сотрудник продолжает работать и покинет организацию самым подходящим образом. Кроме того, стоит всегда поддерживать хорошие отношения с бывшими работниками.

Каков результат?

Часто это повышает лояльность и удерживает сотрудников. В растущей компании вроде Forte это помогает двояко:

— **В плане краткосрочного удержания уже увольняющегося сотрудника.**У вас остается время, чтобы обучить нового сотрудника, все это снижает стресс, уровень хаоса… и заканчивается отличной прощальной вечеринкой. В результате командный дух растет и укрепляется.

— **В плане удержания других сотрудников.** Эта процедура показывает остающимся сотрудникам, что они могут быть открытыми и честными в отношении своих карьерных планов. Когда молодые сотрудники могут доверять своему работодателю, они порой задумываются, что, может, и не стоит увольняться. А если они все же увольняются, то не хотят оставлять компанию в подвешенном состоянии.

Каждый раз, когда из нашей компании таким образом увольнялись люди, многие из оставшихся сотрудников говорили, что хотят работать больше этого среднего срока в два года. И многие уже работают дольше. Конечно, мы не удержим своих работников до пенсии, но они явно хотят помочь нам побить средний по стране уровень работы на одном месте, помогая при этом нашей компании расти.

# Уходят сотрудники? Мало в них инвестируете!

Юрий Михеев

Как относится ваша компания к людям – как к ресурсу или как к капиталу? Узнайте, с помощью каких индикаторов можно оценить ситуацию.

В выражении «человеческий ресурс» (human resource) есть что-то рабовладельческое. Ресурс по словарю Ожегова – это запасы, источники чего-либо, средство, к которому обращаются в необходимом случае. Это то, что потребляют. А если ресурс истощается, ждут, когда он восполнится, чтобы можно было потреблять дальше.

Слово «капитал» к людям тоже не очень подходит. Но в марксистском смысле как источник «самовозрастающей стоимости» оно показывает важность его увеличения.

Разница в двух подходах к людям, как к ресурсу или как к капиталу состоит именно в этом – инвестируем ли мы в их рост или используем то, что выросло само. Первый подход позволяет бизнесу стабильно развиваться, второй ведет к неизбежной деградации.

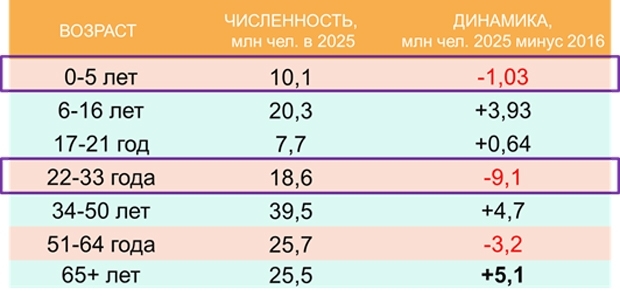
Именно поэтому в «Матрице стратегий и политик», составленной **ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»**, стратегия ресурсов включает в себя только информацию, время, финансы и материальные ресурсы. Персонал же выделен в отдельную стратегию.

**Почему важно инвестировать в человеческий капитал**

Реалии нашего времени таковы, что разговоры о человеческом капитале на государственном уровне разговорами и остаются. По данным советника президента России **Сергея Глазьева**, инвестиций в воспроизводство человеческого капитала в РФ почти в два раза меньше, чем в развитых странах, с которыми стоит себя сравнивать.

Мы переживаем демографическую яму, и ее последствия для бизнеса будут существенными еще как минимум 10 лет.

**Прогноз численности населения России в разных возрастных группах**



С одной стороны, мы, как и европейские страны, вступили в эпоху пожилого общества, с другой – достаточного уровня инвестиций в развитие людей, новых поколений в РФ нет.

Если государство не вкладывает в людей, а необходимость в этом есть, то это должен делать бизнес или сами люди. И это происходит: бизнес финансирует образование и развитие подрастающего поколения. Примеров можно привести много: отраслевые вузы и кафедры, колледжи и училища, школы и детские сады, детские лагеря, программы поддержки обучения талантливых молодых людей, спортивные комплексы. В этом замечены предприятия ресурсодобывающей промышленности, энергетического сектора, химической отрасли, электроэнергетики. Среди них **Газпром**, **Газпром Нефть**, **Росатом**, **Фосагро**, **Евросибэнерго**, предприятия ВПК и многие другие, не только крупный бизнес, но и средний. Например, компания **«Ростум»** из Пензы много лет развивает собственную академию, проинвестировала ее создание и оказывает поддержку. В академии учатся дети и подростки.

Бизнес идет на эти инвестиции не только и не столько из человеколюбивых соображений, а из нужды в персонале, гарантий преемственности и стратегических выгод. В сложившейся ситуации компании инвестируют не только в подрастающее поколение, но и в развитие работающих сотрудников, но естественно не во всех.

**Ключевые специалисты – самая важная категория**

Ключевые специалисты – это сотрудники, оказывающие существенное влияние своими действиями на основную деятельность компании и в итоге – на выручку. Это и участники кадровых резервов, и различных программ развития лидеров, менеджеры среднего звена.

Опыт прохождения через кризисы 2009 и 2015 годов показал, что бизнес из всех категорий наиболее ценит именно ключевых специалистов.

Ниже приведены данные исследований HR-практик, которые мы проводили в кризисные годы. Подробнее с результатами исследований вы можете познакомиться на сайте проекта. В них приняло участие 130 российских компаний в 2009 году и 162 в 2015 году.

**Ключевые специалисты, меньше всего пострадавшие в кризис**



*Источник: исследование ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»*

У ключевых специалистов меньше всего оплата труда упала в 2009 году и больше всего выросла в 2015 году.

Сокращать ключевых специалистов собирались только 24,8% компаний, а рядовых сотрудников – 41,9%, менеджеров – 37,2%.

В 2009 году компании, успешно прошедшие кризис, тешили себя планами нанять лучших людей, ушедших из других компаний. В итоге оказалось, что это сделать очень трудно, лучших людей не отпускали даже при массовых сокращениях.

Но является ли это признаком того, что к ключевым специалистам относятся как к капиталу? С нашей точки зрения – нет. Не допускать ухода – не то же самое, что инвестировать в развитие и рост продуктивности.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |