

Любое предприятие, в какой бы сфере деятельности оно не было задействовано, нуждается в профессиональных кадрах. Но закономерным есть процесс перехода сотрудников из одной компании в другую в поисках лучших условий труда. И медицинские учреждения в этом случае не являются исключением. О том, почему уходят сотрудники и как минимизировать их количество, и пойдет речь в нашей статье.



ВИДЫ И ПРИЧИНЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Татьяна **Шарапова**,

Директор по персоналу Panamedical Group

Под текучестью кадров подразумевается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника своим рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Различают две основные разновидности текучести кадров: физическая (или внешняя) текучесть кадров и скрытая (или психологическая) текучесть кадров. Каждую из этих разновидностей можем рассмотреть более подробно.

Физическая (или внешняя текучесть) — это перемещение кадров между предприятиями и отраслями, когда работники в силу разных причин увольняются и покидают организацию. Принято различать естественную текучесть кадров в пределах 3–5% в год от численности персонала и повышенную текучесть кадров. Естественная текучесть кадров способствует обновлению трудового коллектива и не требует от руководства предприятия каких-либо особых мер. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, создает кадровые, организационные, технологические и психологические проблемы.

В то же время полное отсутствие текучести кадров на предприятии ведет к кадровому застою, со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями.

Существуют **нормы текучести кадров**:

- для менеджерского состава уровень текучести кадров может быть 5–10%; в медицинской сфере этот показатель составляет около 15%.
- в производственной сфере уровень текучести кадров составляет в среднем до 10%;
- если предприятие активно развивается и происходит массовый найм персонала, то текучесть кадров может возрастать практически до 20%;
- в розничной торговле и страховых компаниях нормой считается уровень текучести кадров порядка 30%;
- в гостиничном и ресторанном бизнесе норма текучести кадров может достигать 80%.

Точно указать диапазон допустимой текучести кадров слишком сложно. Это зависит от специфики предприятия, стадии его развития, принятой стратегии и кадровой политики, а также от многих других факторов. На работающем предприятии уровень текучести кадров будет оставаться приемлемым до тех пор, пока этот процесс не начнет оказывать заметное влияние на его экономические и финансовые результаты.

Уменьшение текучести и оттока медицинских кадров возможно, в первую очередь, за счет обеспечения их приемлемыми жилищно-бытовыми условиями и, несомненно, за счет

улучшения социального пакета, предоставляемого компанией-работодателем.

Назовем основные причины текучести кадров:

- неконкурентоспособная система оплаты труда персонала;
- неэффективная система подбора и адаптации персонала;
- неудовлетворительные условия труда на предприятии;
- не созданы условия для повышения квалификации и карьерного роста;
- плохая организация труда и менеджмента в целом на предприятии;
- проблемные отношения подчиненных с руководителем;
- невыносимая рабочая атмосфера, неприязненные отношения с коллегами;
- скучная работа, нет условий для проявления творческих способностей, профессионального развития;
- отсутствие надежности и стабильности в работе предприятия;
- отрицательный имидж и плохая репутация предприятия;
- и т.д.

Факторы текучести кадров можно сгруппировать по степени возможного воздействия на них, выделив три группы: управляемые, частично управляемые и неуправляемые.

К первой группе относятся материальные факторы производства и быта рабочих (характер, условия и организация труда, обеспеченность различными материальными благами). Ко второй группе относятся субъективные факторы производства (удовлетворенность работников различными сторонами производственной деятельности). К третьей группе относятся природно-климатические и демографические факторы. Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть.

Для оценки размеров текучести в целом по предприятию и по отдельным подразделениям используется **коэффициент текучести кадров (Кт)**. Он исчисляется за отчетный период как отношение числа рабочих, уволенных за нарушения трудовой дисциплины и прочие проступки, а также уволившихся по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива **используется частный коэффициент текучести кадров (Ктч)**. Он исчисляется как отношение числа уволенных в этой группе за нарушения трудовой дисциплины и уволившихся по собственному желанию к среднесписочной численности работников этой группы.

Если же нам интересно измерить **коэффициент интенсивности текучести кадров (Кит)**, тогда мы исчисляем отношение частного коэффициента текучести по этой группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным подразделениям, к коэффициенту текучести, исчисленному соответственно по организации в целом или по отдельным подразделениям. Он нам показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по группе больше или меньше.

Скрытая, или психологическая текучесть кадров, — характерна в тех случаях, когда работники физически не покидают организацию, но фактически перестают работать, выключаются из ее организационной деятельности. Такие работники обременяют ее серьезными проблемами, препятствующими достижению организационных целей. Нередко скрытая текучесть кадров свидетельствует о «войне труда против управления», она является своего рода формой оппозиции работников руководству компании. При наличии большого числа работников, которые «покидают организацию, но не уходят», обычным становится:

- снижение качества производимой продукции;
- возрастание себестоимости продукции, снижение производительности труда;
- возрастание показателей по отходам производства и браку;
- снижение трудовой и технологической дисциплины;
- умышленное увеличение у работников количества заболеваний (скрытых прогулов);
- нарочито медленное выполнение работы, отставание от установленных сроков и графиков;
- отчуждение и безразличное отношение работников к своей работе;

- ▶ частые поломки техники и оборудования по причинам небрежного обращения;
- ▶ работники не повышают свою квалификацию, полагаясь на свой прошлый опыт;
- ▶ работники растрачивают много времени попусту на перерывы, обед, перекуры и т.д.;
- ▶ мышление работников направленно только на ближайшие перспективы;
- ▶ у работников отсутствует инициатива и творческий подход к работе;
- ▶ компания вообще и руководство в частности рассматриваются как враги.

Заново включить «потухшую» рабочую силу бывает очень трудно, поскольку у такого персонала формируются устойчивые привычки и стереотипы поведения, сопутствующие негативной установке. Перед собственниками предприятия встает непростая задача — менять работников или администрацию, а может быть и тех, и других.

Каковы же экономические потери от текучести кадров? Определение экономических потерь от текучести кадров — это весьма трудоемкий процесс, требующий знания специальных формул и нормирования труда для различных категорий персонала. Определим для начала, что же относится к *основным составляющим экономических потерь*:

- ▶ потери, вызванные процедурой увольнения работников предприятия;
- ▶ потери, связанные с перерывом в работе, когда рабочее место не приносит доход;
- ▶ потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- ▶ потери, вызванные снижением производительности перед увольнением работника;
- ▶ потери от недостаточного уровня производительности труда новых работников;
- ▶ затраты, связанные с процессом поиска и подбора новых работников;

- ▶ потери от брака у вновь поступивших на предприятие работников;
- ▶ затраты, связанные с формированием слаженного трудового коллектива;
- ▶ и т.д.

Определим основные **методы управления и минимизации текучести кадров**:

- ▶ ведение статистики увольнений по подразделениям, категориям персонала, возрасту, опыту работы и т.д.;
- ▶ выявление причин увольнения персонала и ведение статистики этих причин;
- ▶ улучшение условий труда на предприятии;
- ▶ совершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;
- ▶ обогащение труда, участие персонала в управлении предприятием;
- ▶ совершенствование организации труда и системы управления;
- ▶ поддержание положительного имиджа компании на рынке труда;
- ▶ совершенствование процедур поиска, подбора и адаптации персонала;
- ▶ совершенствование системы профессионального обучения и развития персонала;
- ▶ совершенствование правил карьерного продвижения и ротации персонала;
- ▶ развитие корпоративной культуры, поддержание здоровой морально-психологической атмосферы в коллективе, управление конфликтами;
- ▶ и т.д.

При *анализе текучести кадров* необходимо оценить, какие по качеству работники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями компании.

Вопросы кадрового обеспечения в области здравоохранения являются ключевыми, так как от уровня обеспеченности

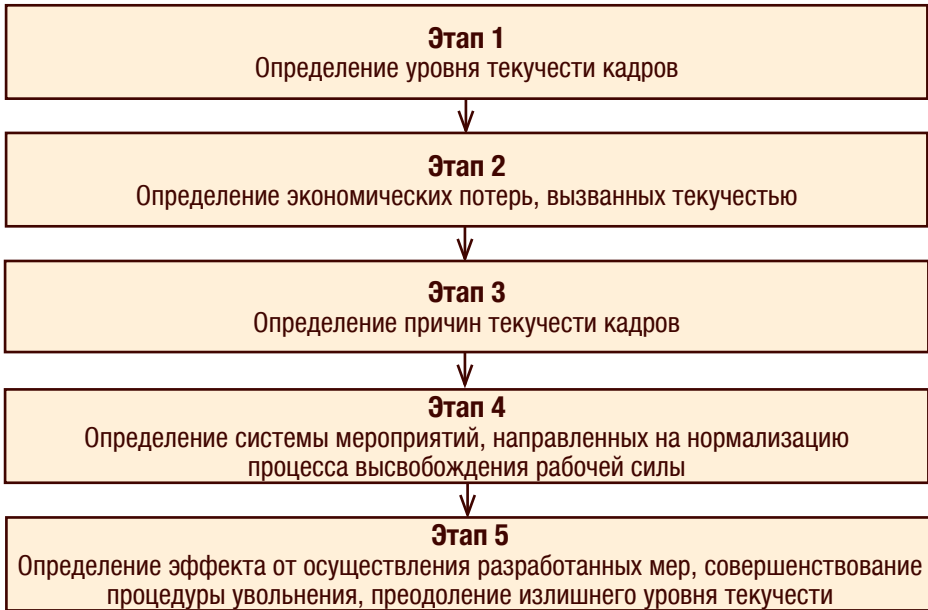
Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. По оценкам экспертов, затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов — 18–30%, управляющих — 20–100%.

учреждений медицинскими работниками и их непрерывного профессионального развития зависит качество оказания медицинской помощи населению.

Когда уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, это значит,

что организация на верном пути, а если она теряет лучших работников, то проблемой текучести следует заняться серьезно. Работу по управлению текучестью кадров можно представить в виде следующих последовательных стадий:

Этапы управления текучестью кадров



Процедура увольнения на предприятии должна проходить цивилизованно в нормальной и доброжелательной атмосфере. Каждый увольняющийся работник вправе рассчитывать на причитающиеся ему выплаты и объективную рекомендацию для нового работодателя. Чем больше судебных тяжб и склок при увольнении персонала, тем хуже репутация этого предприятия на рынке труда. Сохранение хороших отношений с бывшими работниками способно принести предприятию немало дополнительных выгод.

Для анализа текучести кадров на предприятии может быть неплохим подспорьем специальная **анкета**. Процедура увольнения на предприятии должна предусматривать обязательное заполнение работниками такой анкеты. За исключением тех случаев, когда увольнение проводится по инициативе администрации предприятия.

Одним из способов решения проблем с текучестью кадров в сфере здравоохранения может стать создание эффективной системы социального управления кадровым потенциалом в медицинских организациях. Здесь необходимо учитывать специфику медицинского работника как личности-профессионала, обладающего такими качествами как трудолюбие, осознание высокого уровня ответственности за здоровье и жизнь больного, профессиональную компетентность. Не секрет, что врачебная деятельность относится к сложным видам труда, требующим от работника высокого уровня разносторонней образованности, непрерывности процесса обучения и повышения квалификации, сложных по структуре и технике исполнения действий.

Кроме того, для эффективного управления кадровым потенциалом важно учитывать специфику внутренней и внешней среды, влияющей на личность медицинского работника и управленческий процесс в целом. ^{1/12}

Приложение

**Анкета для специалистов,
увольняющихся из компании «N»**

Уважаемый коллега! Укажите, пожалуйста, в анкете те причины, которые Вас побудили принять решение об увольнении из нашей компании(в приоритетном порядке).

№	Причины увольнения специалиста	Приоритетность
1	Низкий уровень заработной платы	
2	Поступило предложение о новой более перспективной работе	
3	Неудовлетворительная организация труда, отсутствие четких функциональных обязанностей и т.д.	
4	Неудовлетворительные условия труда на рабочем месте	
5	Слишком высокая ответственность за порученное дело	
6	Ненормированный рабочий день	
7	Нет условий для профессионального и карьерного роста	
8	Для эффективной работы не хватает имеющегося опыта и профессиональных знаний	
9	Работа требует больших нервных и физических нагрузок	
10	Работа стала неинтересной, перестала приносить моральное удовлетворение	
11	Не сложились отношения с руководителем	
12	Не удовлетворяет рабочая атмосфера и отношения с трудовым коллективом	
13	Не удовлетворяет репутация компании и качество предоставляемых услуг	
14	Причины личного или семейного характера	
15	Иные причины увольнения (укажите какие)	
Ф.И.О. специалиста		
Занимаемая должность		
Структурное подразделение		
Подпись	Дата	_____ год.