



рекадро™

Экспертные кадровые решения

2020

Текущая текучесть кадров на предприятиях в России



Rekadro

09.11.2020

ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИИ

Период проведения исследования: октябрь 2020 года.

Источники исследования: открытый опрос 169 представителей HR-служб предприятий, представленных в России.

Одной из причин низкой экономической эффективности деятельности предприятий является высокая текучесть кадров. Флуктуация дестабилизирует ситуацию и снижает производительность труда.

- Какие факторы влияют на текучесть кадрового состава?
- В каких отраслях текучесть выше?
- Какие инструменты эффективны для её снижения?

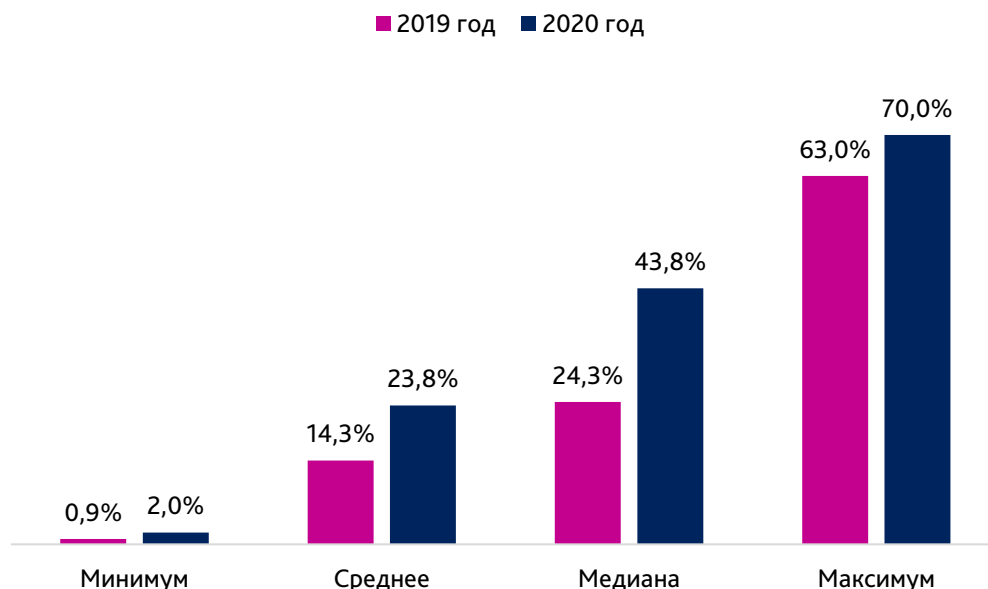
Уровень текучести кадров

Формула для расчёта текучки кадров выглядит следующим образом: общее количество ушедших из компании сотрудников за год делится на среднюю численность штата за этот же период. Результат умножается на 100%.

Текучесть кадров = (число уволенных за год) / (средняя численность сотрудников за год) * 100%

Сравнивая ответы респондентов с аналогичным исследованием 2019 года, можно отметить, что среднее значение уровня текучести кадров на предприятиях в России выросло на 10% и в 2020 году составляет 23,8%. Медианное же значение коэффициента текучести выросло значительно больше за последний год и составляет 43,8% (+19,5%).

Диаграмма 1. Уровень текучести кадров на предприятиях, динамика 2019-2020гг, %



Минимальный уровень текучести закономерно увеличивается с увеличением численности работников на предприятии, исключением является бизнес с 1000-3000 человек – в данном случае наблюдается минимальный показатель текучести кадров – 2%. Наименьшее

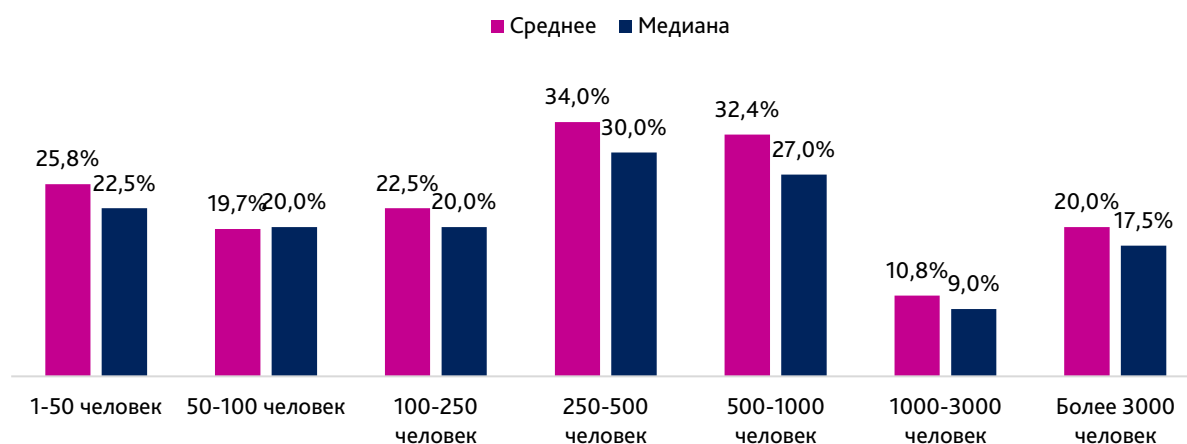
максимальное значение текучести кадров также встречается у предприятий свыше 1000 человек.

Таблица 1. Уровень текучести кадров на предприятиях в разрезе численности персонала, %

Статистический показатель	1-50 чел.	50-100 чел.	100-250 чел.	250-500 чел.	500-1000 чел.	1000-3000 чел.	Более 3000 чел.
Минимум	3,0%	3,0%	5,0%	10,0%	10,0%	2,0%	12,0%
Среднее	25,8%	19,7%	22,5%	34,0%	32,4%	10,8%	20,0%
Медиана	22,5%	20,0%	20,0%	30,0%	27,0%	9,0%	17,5%
Максимум	70,0%	50,0%	50,0%	70,0%	70,0%	30,0%	33,0%

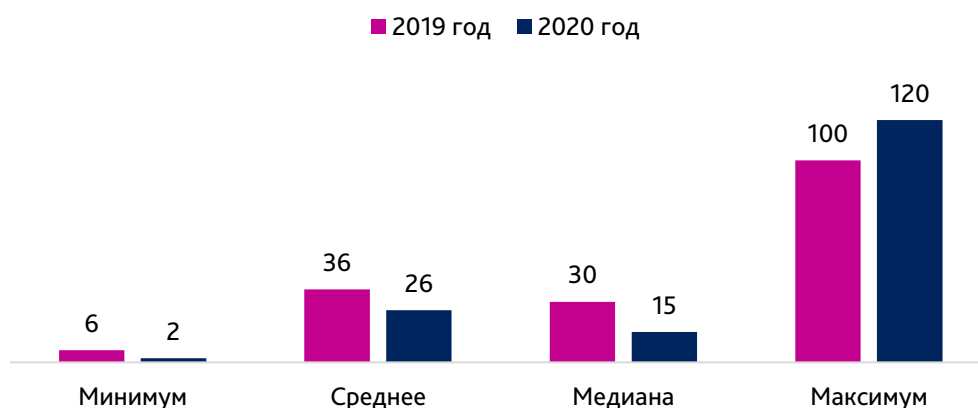
Наивысший уровень медианного значения показателя флуктуации сотрудников отмечают на предприятиях численностью от 250 до 1000 человек. При этом в компаниях с 1000-3000 работников уровень средней текучести составляет 10,8%.

Диаграмма 2. Среднее и медианное значение текучести кадров в зависимости от масштаба бизнеса



Согласно предоставленным предприятиями данным, средний срок работы сотрудника в компании составляет 26 месяцев (2,2 года). Аналогичное значение показателя в 2019 году было выше и составляло 36 месяцев. Медианное значение также уменьшилось в два раза, и в 2020 году составляет 15 месяцев.

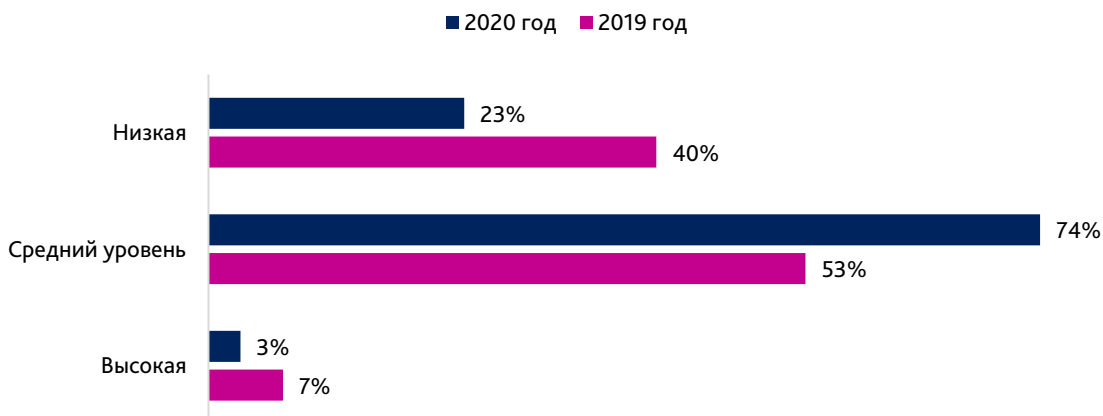
Диаграмма 2. Средний срок работы сотрудника в компании, месяцы



Причины и методы снижения текучести кадров

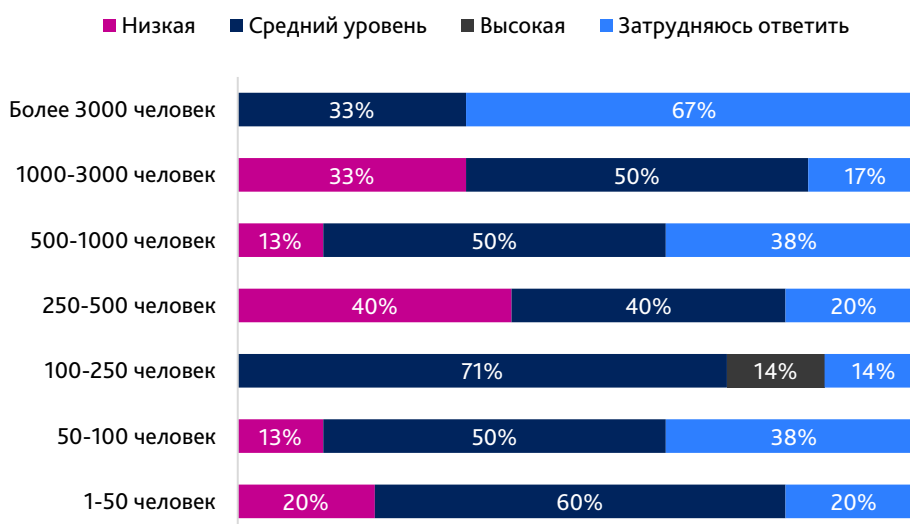
Распределение предприятий по уровню флуктуации в 2020 году претерпело изменение по сравнению с годом ранее: так, количество предприятий с высоким уровнем текучести кадров несколько снизилось (-4%); средний уровень флуктуации наблюдается на 21% чаще, а низкая текучесть, в свою очередь, встречается лишь у 23% компаний (-17%).

Диаграмма 3. Уровень флуктуации на предприятиях, динамика 2019-2020 гг, % респондентов



Низкий уровень текучести кадров чаще встречается на предприятиях с численностью персонала 250-500 и 1000-3000 человек. Высокий уровень флуктуации у предприятий с персоналом в 100-250 сотрудников. Крупный бизнес зачастую вовсе не знает собственный уровень текучести кадров.

Диаграмма 4. Уровень флуктуации в разрезе масштаба предприятия, % респондентов



Причины текучести кадров

За последний год причины флуктуации, по мнению предприятий, существенно изменились. Так, на первый план вышло **несоответствие оплаты труда с функционалом и требованиям к работнику**, поднявшись с 8 места. Заработная плата – частая причина смены работы, но не главная. Если в компании интересные задачи, есть возможности для развития и требования соответствуют оплате труда – сотрудники не станут искать другое место работы. Это справедливо в случае, если на предприятии зарплата на уровне рынка. А вот несоответствие функционалу говорит о том, что на одного сотрудника ложится слишком много задач, которые за данную зарплату он выполнять не готов.

Недостаточно возможностей профессионального и карьерного роста для работников поднялась с третьего на второе место (+2%). В большинстве случаев 55% сотрудников стремятся к карьерному росту и 63% работников к профессиональному развитию. Соответственно, отсутствие возможностей для развития – весомая причина покинуть компанию. Чтобы улучшить ситуацию, до персонала необходимо донести какие навыки требуются на той или иной должности и за что можно получить повышение. Один из способов избежать подобного – быть честным с кандидатом. Не стоит обещать головокружительной карьеры, если, объективно, расти в компании некуда.

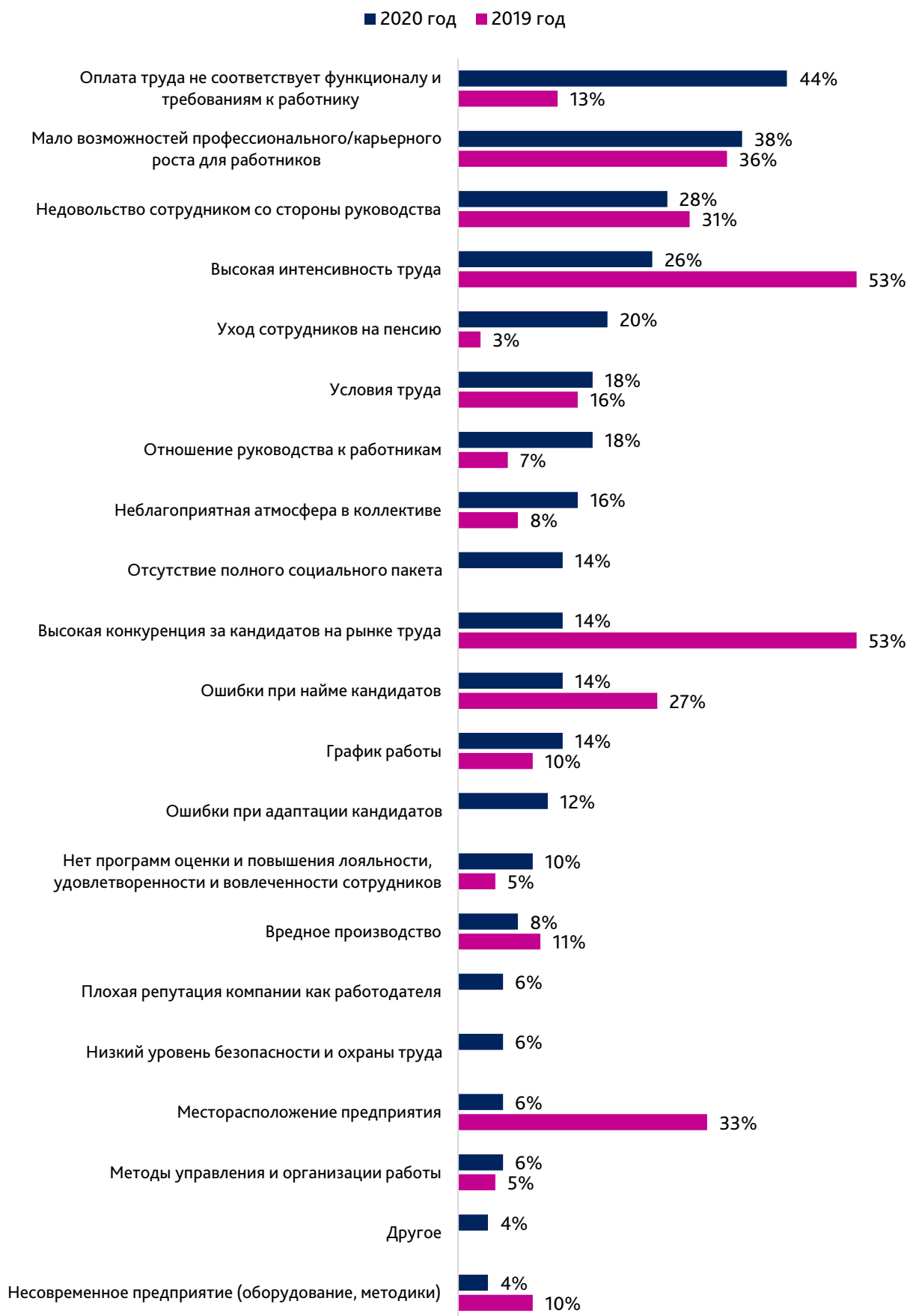
Недовольство сотрудников со стороны руководства вышло на третье место среди причин текучести кадров на предприятии. Бывает, что работники покидают организацию из-за руководителя, ими движет непонимание методов управления, личные конфликты, отсутствие обратной связи. Но чаще встречается именно обратная ситуация. Это может быть связано с неправильным подбором. К примеру, кандидат изначально не подходил на искомую позицию. Сотрудник мог ввести в заблуждение относительно своего опыта и навыков, рекрутер – приукрасить, описывая условия труда и функциональные обязанности.

В свою очередь, такая причина, как **высокая интенсивность труда**, потеряла первенство и опустилась на четвертое место (-27%).

Пятерку лидеров замыкает фактор **ухода сотрудников на пенсию** – 20% респондентов отметили эту причину. Немаловажным фактором являются также условия труда и отношение руководства к работникам.

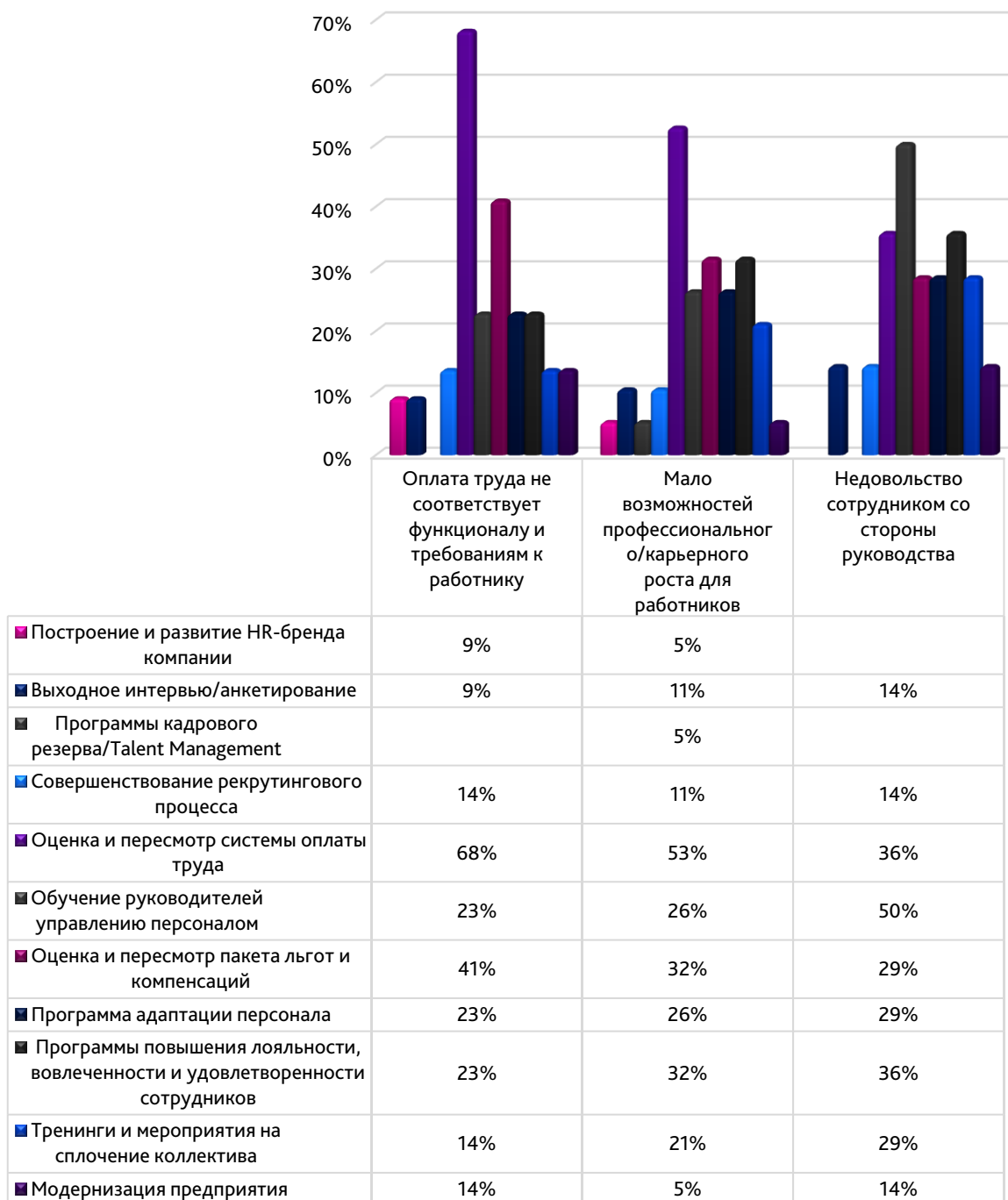
Условия труда выделяют в качестве причины текучести кадров 18% предприятий. Неудовлетворённость местом работы и рабочими инструментами приводит к печальным последствиям. Персонал теряет продуктивность, в коллективе происходят конфликты, уровень сервиса падает. По статистике, каждая пятая причина стресса на работе связана именно с офисом – жара или шум в помещении, неудобная офисная мебель, старый компьютер и другое.

Диаграмма 5. Причины текучести кадров, % респондентов



В случае несоответствия оплаты труда требованиям к сотруднику, предприятия выбирают путь оценки и пересмотра системы оплаты труда для снижения оттока сотрудников. Аналогичные действия совершают компании с флуктуацией по вине недостатка возможностей роста. Недовольство сотрудников со стороны руководства решают обучением руководителей основным управленческим навыкам.

Диаграмма 6. Программы и мероприятия для снижения основных причин текучести кадров, % респондентов



Программы и мероприятия для снижения текучести кадров

Все предприятия со средней и высокой текучестью уделяют внимание снижению текучести кадров, половина из них обучают руководителей управлению персоналом (-18% по сравнению с 2019 годом). Около трети компаний практикуют оценку и пересмотр системы оплаты труда – данное мероприятие поднялось в ценности с 9 места, а также программы адаптации персонала (в два раза реже, по сравнению с годом ранее).

Популярными среди предприятий мерами в 2020 году, ввиду особой ситуации, связанной со всемирной пандемией, являются программы повышения лояльности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, оценка и пересмотр пакета льгот и компенсаций, а также тренинги и мероприятия, направленные на сплочение коллектива.

Диаграмма 7. Программы и мероприятия для снижения текучести кадров, % респондентов



Основные мероприятия для снижения текучести кадров зависят и от численности сотрудников предприятия. Так, популярные меры для предприятий с численностью 50-100 сотрудников – оценка и пересмотр системы оплаты труда, и обучение руководителей управлению персоналом. Последнее мероприятие – частое явление и для компаний с численностью 500-1000 человек. Компании с количеством работников 1000-3000 человек используют программы построения и развития HR-бренда компании, и также, как и предприятия с объемом персонала в 100-500 человек - оценку и пересмотр системы оплаты труда. Крупные предприятия, где более 3000 работников, часто практикуют программу адаптации персонала.

Таблица 2. Программы и мероприятия для снижения текучести кадров в разрезе масштабов бизнеса, % респондентов

Программы и мероприятия для снижения текучести кадров	1-50 человек	50-100 человек	100-250 человек	250-500 человек	500-1000 человек	1000-3000 человек	Более 3000 человек
Построение и развитие HR-бренда компании	10%		29%	20%		67%	
Выходное интервью/анкетирование	10%	13%		20%	13%	50%	17%
Программы кадрового резерва/Talent Management	10%		14%		13%	17%	
Совершенствование рекрутингового процесса	10%	13%	14%	20%	25%	33%	
Оценка и пересмотр системы оплаты труда	40%	63%	57%	60%	25%	67%	33%
Обучение руководителей управлению персоналом	10%	63%	29%		63%	50%	33%
Оценка и пересмотр пакета льгот и компенсаций	20%	25%	29%	40%	25%	50%	17%
Программа адаптации персонала	20%	38%	14%	40%	25%	33%	67%
Программы повышения лояльности, вовлеченности и удовлетворенности сотрудников	30%	50%		40%	25%	50%	
Тренинги и мероприятия на сплочение коллектива (тимбилдинг)	10%	50%	14%	20%		17%	33%
Модернизация предприятия		13%	14%		25%		17%

Факторы низкой текучести кадров

Предприятия же с низкой текучестью кадров по-прежнему убеждены, что достигли этого показателя, благодаря той же тройке факторов, что и в 2019 году: в первую очередь, благодаря достойному уровню оплаты труда (92%), хорошим условиям труда (46%), а также грамотному руководству (40%). Опрошенные HR-специалисты также определяют значимую роль благоприятной атмосферы и сильного пакета льгот и компенсаций.

Диаграмма 8. Причины низкой текучести кадров, % респондентов



Действительно, многочисленные исследования россиян подтверждают, что уровень оплаты труда по-прежнему является одним из самых значимых факторов мотивации. Хорошие условия труда менее важны для россиян, а вот роли руководства и коллектива достаточно высоки и имеют тенденцию к росту.

Выводы и рекомендации

Причины текучести можно снизить или устранить полностью, для этого необходимо качественно работать с основными из них:

Оплата труда

Необходимо провести или заказать исследование заработных плат и социального пакета по проблемным позициям и проанализировать полученную информацию с данными предприятия. Переплата, как и недоплата, несет убытки компании.

Некорректная структура оплаты труда

Необходимо оценить соответствие функционала и сложности работы со структурой заработной платы и выявить некорректные ставки и тарифы. При значительных разбросах в системе премирования, необходимо ее пересмотреть и скорректировать.

Условия труда

Можно проводить сравнение условий труда с компаниями-конкурентами по части графика работы, сменности, оснащения рабочих смен, комфортных условий труда. Положительное влияние на снижение флуктуации будут иметь меры по улучшению условий труда.

Для четкого понимания недостатков в условиях работы проводят или заказывают исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников.

Проблемы с руководством

Эффективный руководитель должен постоянно обучаться качественному управлению персоналом, повышать собственную квалификацию. Разработка системы корпоративного внутреннего обучения поможет снизить текучесть персонала.

Низкая значимость работы

Повысить привлекательность работы для сотрудников можно увеличением ответственности, расширением сферы деятельности и сокращением малозначительной монотонной работы на конкретной позиции. Исследование мотивации сотрудников собственными силами или заказом у профильной организации позволит сформировать понимание, чего хотят работники и что именно мотивирует их эффективно работать.

Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов

Должностные инструкции, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, валидные и надежные методы оценки кандидатов, квалифицированные специалисты по отбору и оценке способствуют эффективной процедуре отбора и оценки кандидатов. Необходимо принимать адекватные меры, начиная от найма специалиста по персоналу, заканчивая разработкой и утверждением документов.

Некачественный онбординг

Согласно статистике самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, в том случае, если его никто не вводит в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Именно в первые три месяца у сотрудника либо появляется лояльность к компании, либо она уже не появляется никогда. Необходимо

проанализировать имеющуюся программу адаптации, особенно это касается редких специалистов и менеджеров среднего звена.

Имидж компании

Проанализировав все вышеперечисленные пункты, необходимо обратить внимание на те, что влияют отрицательно на имидж и бренд компании как работодателя. Проанализировав сильные и слабые стороны, и сравнив их с показателями компаний-конкурентов можно выявить наиболее интересные моменты из основного списка: заработная плата, перспективы роста и развития, обучение, заинтересованность, условия труда и надежность компании.

Также необходимо учитывать другие факторы, влияющие на уход персонала:

- Возраст сотрудника. Высокий риск перехода на новую работу – до 25 лет
- Квалификация сотрудника. Специалисты низшей квалификации чаще меняют работу
- Место жительства сотрудника. Отдаленность места жительства работника от предприятия часто влияет на риск его ухода
- Стаж работы на предприятии. Стаж работы от трех лет положительно влияет на снижение флуктуации

В некоторых случаях текучесть кадров не так плоха, как кажется сначала. Для определенных сфер деятельности непостоянство сотрудников – вовсе не результат ошибок руководства или HR-специалиста. К примеру, среди торгового персонала или сотрудников отдела продаж флуктуация практически неизбежна. А для ресторанного бизнеса это и вовсе является нормой.

Главная задача для руководства - правильно выбирать людей и создать систему, которая позволит управлять текучестью и минимизировать ее.

Приложение 1. Информация о респондентах

Диаграмма 9. Распределение респондентов по сфере деятельности предприятия

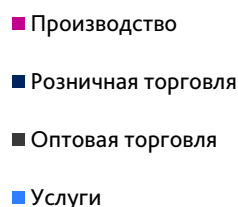
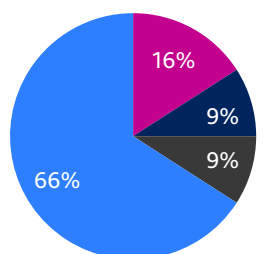


Диаграмма 10. Распределение респондентов по отрасли предприятия



Диаграмма 11. Распределение респондентов по численности работников предприятия



Диаграмма 12. Распределение респондентов по происхождению предприятия

