

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В данной статье исследуются причины текучести кадров на промышленных предприятиях, влияние текучести кадров на результаты деятельности предприятий. Обоснована взаимосвязь текучести кадров и мотивации персонала, обобщены и исследованы факторы мотивации работников промышленных предприятий.

Ключевые слова: текучесть кадров, мотивация персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Проблема безработицы остается довольно актуальной для современной России, но, наряду с этим, многие предприятия сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров. Данная ситуация характерна не только для низкорентабельных или убыточных предприятий, вынужденных платить заработную плату работникам ниже, чем в среднем в отрасли или в регионе, но и для эффективно функционирующих предприятий, работники которых получают заработную плату выше среднерегионального или среднеотраслевого уровня.

Исследованием данной ситуации уже довольно давно занимаются как экономисты-теоретики, так и экономисты-практики, сталкивающиеся с ухудшением результатов деятельности предприятия по причине частой смены специалистов, менеджеров, рабочих. В частности, исследование природы и причин данного явления содержится в работах Кибанова А. Я., Карасевой Н. В., Клейменовой Л. В. [2, 3, 5].

Результаты исследования многих авторов свидетельствуют о том, что причиной высокой текучести кадров, как правило, является неудовлетворенность работников содержанием своих обязанностей, требованиями к ним, системой и уровнем вознаграждения за труд. Следствием же высокой текучести кадров, в большинстве случаев, является снижение уровня общей квалификации работников предприятия, недостаточный уровень взаимопонимания между работниками, снижение производительности труда в течение периода, пока вновь принятые работники адаптируются к новому месту работы, и, соответственно, снижение экономических и финансовых результатов деятельности предприятия.

Относительно категорий работников, часто меняющих работодателя, что, естественно, приводит к высоким показателям текучести кадров и к негативным последствиям, о которых шла речь выше, можно сказать, что именно исполнители, т. е. рабочие, являются категорией, наиболее склонной к смене работы.

Влияние высокой текучести кадров на результаты деятельности предприятия исследовались многими авторами, но определенный интерес, на наш взгляд, представляет исследование, проведенное Н. В. Карасевой, результаты

которого свидетельствуют о том, что взаимосвязь между текучестью кадров и потерями от брака продукции является крайне тесной. В частности, на основе регрессионного и корреляционного анализа, проведённого данным автором, была выявлена линейная взаимозависимость между показателями текучести кадров и отношения стоимости брака и рекламаций к сумме выручки исследуемого предприятия. Коэффициент детерминации 0,9989 свидетельствует о высокой степени зависимости показателей текучести кадров и соотношения стоимости брака и выручки предприятия [2].

Для исследования проблемы текучести кадров и выявления путей её решения авторами статьи был оценен уровень текучести кадров одного из крупнейших промышленных предприятий г. Пскова — ОАО «Автоэлектроарматура» («АВАР»). Данное предприятие является производителем электрооборудования для двигателей и транспортных средств, стоимость которых составляет более 97 % в общем объёме выручки предприятия на протяжении многих лет. Деятельность предприятия по многим экономическим показателям является достаточно успешной. Так, рост объёма выручки от основного вида хозяйственной деятельности в 2011 г. по отношению к 2010 г. составил 160,6 %, из чего следует, что предприятие успешно преодолело прошедший кризис и в настоящее время по основному показателю объёма выручки вышло на докризисный уровень. Ежегодно в производство внедряются несколько новых перспективных изделий. До 70 % продукции данное предприятие поставляет на автозаводы, такие как «АвтоВАЗ», «ГАЗ», «ГМ-АвтоВАЗ», «ГМ-Узбекистан», «КамАЗ», «МАЗ», «УАЗ», «ЗАЗ»; 13,09 % продукции предприятия поставляется на экспорт. Среднесписочная численность персонала исследуемого предприятия в 2011 г. составила 1511 чел, причем, в 2011 г. было дополнительно принято 88 чел. Большое значение для оценки использования трудовых ресурсов на предприятии имеет показатель прибыли, приходящейся на одного работника. Несмотря на то, что в абсолютных единицах значение данного показателя увеличилось на 41,2 тыс. руб. по результатам работы в 2011 г. по сравнению с 2010 г. (2010 г. — 2,65 руб./чел., 2011 г. — 43,85 руб./чел.), основной рост данного показателя был обеспечен ростом рентабельности продаж (97,39 %). За счёт роста производительности труда данный показатель увеличился всего на 1,85 % (или 763 руб.), что свидетельствует о низких темпах роста производительности труда на данном предприятии. Для более глубокого исследования причин низких темпов роста производительности труда и возможных проблем с кадровым составом обратимся к показателям, характеризующим движение персонала (см. таблицу 1).

Данные о движении персонала показывают (см. рисунок 1), что коэффициент оборота по приему выше коэффициента оборота по выбытию на протяжении всего анализируемого периода. Практически по всем категориям работающих в 2011 г. произошел рост, который увеличил численность на 83 человека. Тем не менее, текучесть кадров увеличилась на 5,1 % и составила 16,4 %.

Таблица 1

Данные о движении персонала ОАО «АВАР» в 2010–2011 гг.

Показатели	2010 г.	2011 г.	Изменение 2011 г. к 2010 г.
Численность работающих, чел.	1388	1471	+83
Среднесписочная численность, чел.	1423	1511	+88
Структура по занятости: промышленно-производственный персонал в т. ч.	1125	1179	+54
основные рабочие	574	613	+39
вспомогательные рабочие	355	373	+18
руководители	101	99	-2
специалисты	90	89	-1
служащие	5	5	0
непромышленный персонал	263	292	+29
Текучесть кадров, %	11,3	16,4	+5,1
% заполнения персоналом плановой численности (число вакансий к общей численности)	98,3	99,0	+0,7
Потери рабочего времени, %	14,2	15	+0,8
Количество уволившихся, чел.	161	248	+87
Количество принятых, чел.	230	331	+101
Коэффициент оборота по приему	16,1	21,9	+5,8
Коэффициент оборота по выбытию	11,3	16,4	+5,1

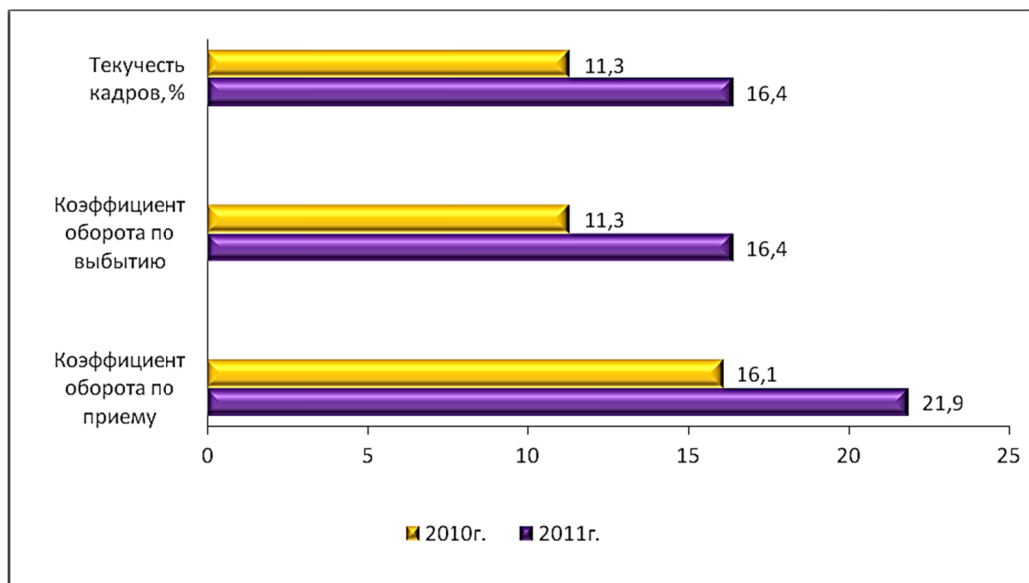


Рис. 1. Анализ движения персонала ОАО «АВАР» в 2010–2011 гг.

Разумеется, не всякое увольнение работника и приём нового является негативным явлением для предприятия, т. к. естественная текучесть (3–5 %) может способствовать обновлению кадров в целом, омоложению коллектива, приходу перспективных работников. Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создаёт организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. На данном предприятии наблюдается очевидная излишняя текучесть кадров, что не может не являться проблемой, требующей решения.

Как известно, излишняя текучесть кадров может быть связана с тем, что работники покидают предприятие по собственному желанию, их увольняют за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и прочим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью.

Очевидно, что обследуемое предприятие нуждается в выявлении причин таких высоких показателей текучести кадров. Исследованию факторов, влияющих на мотивацию работников и, соответственно, текучесть кадров в научной литературе уделяется довольно много внимания. В частности, Ж. Дебро считает, что причины, по которым люди, как правило, меняют работу, можно разделить на три вида: желание повысить статус, стремление увеличить доход, а также возможность реализации интересного проекта в другой фирме [1]. Следует отметить, что последний вид причин в большей мере характерен для менеджеров, инженерно-технических работников и частично для высококвалифицированных рабочих. Для большинства же работников промышленных предприятий более характерны первые два вида причин. Заметим, что данный автор не выделила вида причин, связанного с отношениями в коллективе, моральным климатом на предприятии, а также увольнений по причине недостаточного внимания работодателей к желанию работников иметь, так называемый, дополнительный социальный пакет.

Авторы, занимающиеся подобного рода исследованиями, часто отмечают важность наличия социальных стимулов для обеспечения заинтересованности работников в труде на конкретном предприятии, повышения их мотивации. В частности, обследование одной из российских компаний показало, что среди самых важных факторов мотивации обследуемыми были названы составляющие, относимые к социальным стимулам (бесплатные обеды, оплата транспортных расходов, удобный график работы и др.). Также интересным представляется то, что материальные методы стимулирования, такие, как премии, оказались менее значимы, чем социальные компенсации [4].

Исходя из исследований, проведённых вышеупомянутыми авторами, очевидным представляется факт, что текучесть персонала напрямую связана с его мотивацией.

Что касается обследуемого авторами данной статьи предприятия ОАО «АВАР», то оценка существующей системы мотивации на данном предприятии показала, что предприятие пытается применять различные виды мотивации работников: материальное стимулирование, социальное стимулирование, моральное стимулирование.

Материальное стимулирование включает следующие основные составляющие: заработная плата, премия, компенсационные выплаты. В качестве премии работникам выплачиваются суммы сверх установленной оплаты за значительный вклад в деятельность предприятия (внедрение новых разработок, повышение качества выпускаемой продукции, поддержание и улучшение системы менеджмента качества (СМК), успешное завершение по определенным показателям плана, поддержание и улучшение СМК). Компенсационные выплаты производятся в случае выхода трудовых усилий работника за рамки заранее предусмотренной загрузки на данном рабочем месте (доплата за руководство бригадой, доплата за работу в многосменном режиме, доплата за вредные и неблагоприятные условия труда, оплата за сверхурочную работу и работу в выходные дни).

Исследование методов материального стимулирования было направлено на оценку удовлетворенности персонала получаемой заработной платой и премией и определения желаемого уровня заработной платы. Уровень заработной платы устраивает 7,14 % работников, уровень премии — 14,29 %; более 85 % производственного персонала выразили свое недовольство материальными методами стимулирования их труда. При этом отметим, что заработная плата в среднем по предприятию превышает среднедушевые денежные доходы населения по области. Несмотря на мнение, что любой работник желает получать максимально высокую зарплату, исследование показало, что в случае реального опроса большинство работников в качестве желаемого указали на уровень заработной платы, который они, видимо, считают реальным для данного предприятия или для данного региона.

В целом по предприятию, согласно опросу, желаемый уровень заработной платы находится в интервале 20000–39000 рублей, так ответили более 50 % опрошенных. Кроме этого, значительная часть работников, а именно 25,49 %, желает получать заработную плату от 40000 до 49000 рублей.

Методы социального стимулирования отражены в Коллективном договоре данного предприятия. Сотрудникам было предложено обозначить те факторы социального стимулирования, которые были им доступны за время работы на предприятии, и оценить в какой мере они им были доступны (см. рисунок 2).

Самый реализуемый метод социального стимулирования на предприятии — это медицинское страхование работников; 74,58 % респондентов ответили, что им предоставлялась возможность получения медицинской страховки на предприятии. Направление на обучение за счёт средств работодателя, хотя и заявлено в Коллективном договоре как один из методов социального стимулирования, используемых на предприятии, на практике реализуется только на 3,39 %. В целом можно отметить, что методы социального стимулирования реализованы недостаточно; по всем методам, кроме одного, не достигается даже 40 %, а по 4 из 10 заявленных методов практическая реализация даже меньше 10 %.

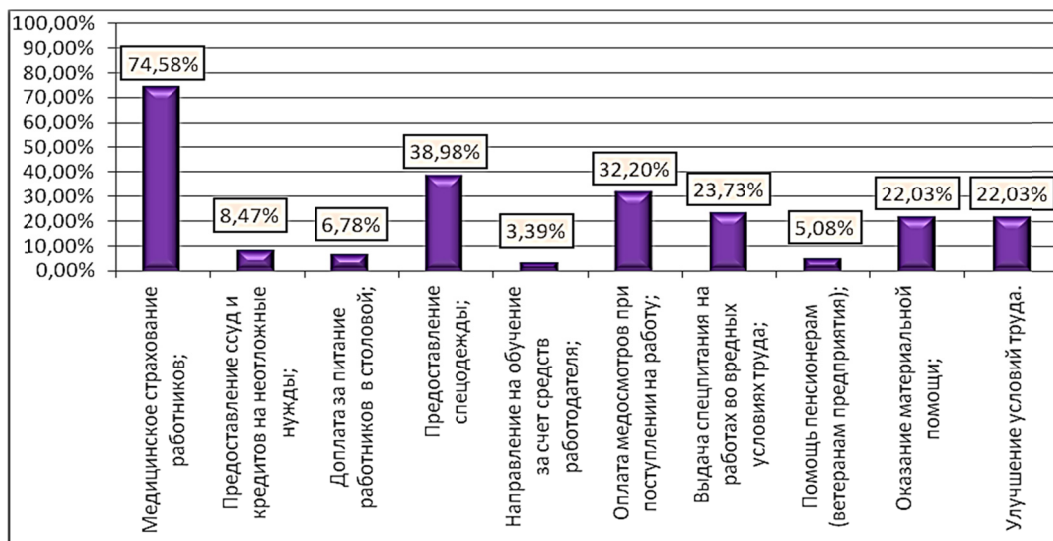


Рис. 2. Анализ функционирования системы социального стимулирования в ОАО «АВАР»

В качестве морального стимулирования на данном предприятии предусмотрено: публичное признание заслуг на проводимых совещаниях; объявление благодарности в связи с юбилеем; награждение Почетными грамотами; присвоение звания «Почетный ветеран предприятия». Согласно опросу, были награждены Почетной грамотой 10,53 %; благодарность в связи с юбилеем была объявлена 15,25 %; публичное признание личных заслуг на собраниях отметили 8,62 % участников опроса.

Как видим, на предприятии применяют наиболее распространенные формы морального стимулирования. Причем, и они применяются недостаточно часто, что может быть связано как с низкой квалификацией работников по причине текучести кадров, так и с завышенными требованиями со стороны руководства, незаинтересованностью самих работников в признании личных заслуг.

В целом по реализации руководством предприятия вышеназванных форм мотивации труда можно отметить:

- во-первых, используются далеко не все возможные формы мотивации труда работников,
- во-вторых, реализация даже заявленных форм мотивации используется в довольно ограниченных рамках;
- в-третьих, требуется исследование возможности использования дополнительных форм мотивации работников данного предприятия.

Очевидно, что именно отсутствие разнообразных форм мотивации и послужило основной причиной высокой текучести кадров на данном предприятии.

Дополнительно проведенное исследование авторами данной статьи по выявлению значимости факторов мотивации, не применяемых в данное время на предприятии, показало, что, несмотря на распространенное мнение о том, что главным стимулирующим фактором для работников является размер мате-

риального вознаграждения, для производственного персонала ОАО «АВАР» это не является первостепенным фактором. В среднем значение материальных поощрений отметили 85,48 % опрошенных работников. Но более значимым фактором является наличие социальных гарантий: 86,64 % опрошенных отметили его высокую значимость. И хотя разница в значимости этих факторов невелика, для понимания сути мотивов работников предприятия важно уже то, что социальные гарантии работники ценят не меньше, чем непосредственное материальное поощрение.

Из проведённого исследования вытекает, что данное предприятие нуждается в изменениях в системе мотивации, в частности, в области дополнения её формами мотивации, соответствующими потребностям и желаниям работников. Кроме того, одним из недостатков процесса мотивации на обследуемом предприятии является отсутствие единой системы изучения мотивов персонала, сбора и обработки соответствующей информации. Совершенствование мотивации должно основываться на данных прикладных исследований, которые проясняли бы характеристики, качества персонала, его потребности. В настоящий момент на предприятии исследованием мотивации занимаются сотрудники отдела кадров, у которых, согласно должностным инструкциям, множество обязанностей, и, помимо исследования мотивации, сотрудники заняты приемом персонала, его подбором, составлением отчётов, и, как показывает практика, в последнюю очередь исследованием мотивации персонала.

Особо следует отметить, что данная ситуация характерна для большинства российских промышленных предприятий. Поэтому одной из базовых рекомендаций может быть пожелание, чтобы для проведения исследований потребностей промышленного персонала и для непосредственной работы с персоналом ввести в штат специалиста, занимающегося исключительно вопросами исследования и управления мотивацией персонала. Работники с подобными должностными обязанностями уже есть на многих предприятиях, занимающихся ИТ-технологиями, инновациями, а также на предприятиях, где психологическое состояние работников существенно влияет на качество выполняемых ими работ. На большинстве же промышленных предприятий отношение к работникам, их пожеланиям, ожиданиям остается неизменным уже несколько десятилетий, несмотря на переход к рыночной экономике.

В качестве мероприятий в области материального стимулирования для промышленных предприятий, подобных рассматриваемому, учитывая результаты исследования, можно предложить, например, следующие мероприятия:

1) премии лучшим работникам месяца по цехам; ожидаемый эффект от данного мероприятия — заинтересованность работников в качественном выполнении своих обязанностей, повышение производительности труда;

2) премии за новаторство; ожидаемый эффект — проявление инициативы со стороны работников, желание и в дальнейшем реализовывать свои творческие возможности на данном предприятии;

3) ежегодные премии за стаж работы на предприятии; ожидаемый эффект — снижение текучести кадров, формирование постоянного кадрового состава.

Несмотря на кажущиеся большие дополнительные расходы на премирование работников, в реальности их величина может быть вполне доступна для предприятия. Как показал расчёт по данным исследуемого предприятия, для введения ежегодной премии за стаж от 10 % (5 лет стажа) до 50 % (более 15 лет стажа) от средней зарплаты работников необходимо изыскать сумму, равную 1 % от текущего фонда оплаты труда (2800 тыс. руб.), что вполне по силам данному предприятию, учитывая повышение мотивации после реализации мероприятия, снижение текучести кадров и, как следствие, рост экономических показателей деятельности предприятия. Средства на другие премии могут быть изысканы за счёт перераспределения средств, выделяемых на премирование в настоящее время.

В качестве нематериальной мотивации возможно внедрение следующих нововведений:

1) предоставление первоочередной возможности выбора времени отпуска; ожидаемый эффект — повышение производительности труда, повышение социальной активности;

3) мероприятия, направленные на сокращение отрицательных последствий монотонной работы; ожидаемый эффект — снижение текучести кадров по причине недовольства организацией рабочего места, повышение качества продукции вследствие уменьшения времени утомления работников, повышение производительности;

2) организация отдыха детей и работников, например, организация и частичная оплата групповых поездок на зрелищные, познавательные и развлекательные мероприятия сотрудников и их детей в другие города; ожидаемый эффект — формирование у работников ощущения «заботы» об их досуге со стороны руководства предприятия, создание причастности к единой команде;

Целесообразность данных мероприятий обусловлена результатами опроса работников в рамках исследования причин текучести кадров и факторов мотивации работников. В частности, очередность выбора времени отпуска важна для большинства работников, особенно имеющих семьи. Сокращение степени монотонности выполняемой работы связано с тем, что удовлетворенность выполняемой работой и удовлетворенность качеством рабочего места согласно проведённому опросу имеет значение для более чем 80 % рабочих предприятия. А, как известно, на предприятиях промышленности одной из проблем является однообразие и монотонность выполняемых работ, что плохо сказывается на психологическом состоянии работников, снижает удовлетворенность условиями труда, ухудшает состояние здоровья.

Среди социальных стимулов, имеющих большое значение для работников данного предприятия, а также для работников аналогичных предприятий, является организация отдыха работников и их детей, что доказывает целесообразность одного из предлагаемых мероприятий, кроме того, это будет способствовать улучшению психологического климата в коллективе.

Реализация мероприятий, подобных предложенным в качестве примера выше, может существенно улучшить экономические показатели работы предприятия. Так, в частности, как показал опрос экспертов (руководителей подраз-

делений промышленных предприятий Пскова), внедрение подобного рода мероприятий может снизить показатели текучести кадров в пределах от 8,11 % до 10,69 % с вероятностью 0,95. Также с вероятностью 0,95 можно считать, что увеличение производительности труда, по мнению экспертов, произойдет в пределах от 5,92 % до 8,08 % (в зависимости от точности выбора комплекса мероприятий и остроты реакции работников на проводимые мероприятия), вследствие чего вырастет объём производства и, соответственно, прибыль на одного работника.

Из исследования, проведённого в данной статье, можно сделать следующие выводы:

– на промышленных предприятиях, как правило, недостаточно внимания уделяется выявлению причин текучести кадров и поиску реальных и действенных методов и форм снижения данного показателя;

– в рамках мероприятий по выявлению факторов мотивации работников в большинстве случаев исследуются, как правило, факторы, которые либо хорошо известны руководителям предприятия, либо не нарушают их представления о том, какими должны быть пожелания и потребности работников;

– мнение работников предприятий относительно ценности мероприятий в рамках повышения мотивации может существенно расходиться с представлениями руководства;

– в качестве мероприятий по снижению текучести кадров и повышению мотивации, как правило, используются не меняющиеся в течение десятилетий меры, не учитывающие рост потребности работников в возможности реализовать их профессиональные, творческие способности и получить в ответ адекватную оценку и вознаграждение, а также многие другие факторы;

– применение мер по повышению мотивации, разработанных на основе пожеланий работников могут существенно снизить текучесть кадров, повысить производительность труда.

Учёт результатов исследования, проведённого авторами данной статьи, будет способствовать принятию руководителями разных уровней более обоснованных решений в области снижения текучести кадров, формированию лояльного, активного, творческого, нацеленного на инновации и открытого для общения с руководством персонала.

Литература

1. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала. Справочник по управлению персоналом. 2008. № 12. С. 45–47.
2. Карасева Н. В. Выбор показателей результативности в стратегическом управлении предприятием. Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2007. Т. 4, № 8. С. 214–219.
3. Клейменова Л. В. Проблемы формирования кадровой политики в условиях кризиса. Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 5. С. 113–116.

4. Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? Управление персоналом. 2008. № 8. С. 57–61.
5. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.

V. V. Notchenko, M. V. Zhukova

RESEARCH OF THE PROBLEM OF HIGH STAFF TURNOVER AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

This article contains reasons of staff turnover at industrial enterprises and impact of staff turnover on results of activity of enterprises. Authors of the article substantiated the relationship of staff turnover and motivation of the personnel, synthesized and investigated motivation factors, which are very important for workers of industrial enterprises.

Key words: staff turnover, motivation of the personnel, material stimulation, non-material stimulation.

Нотченко Виктория Валентиновна — профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии» ФГБОУ ВПО ПсковГУ, д-р экон. наук, доцент, viktoria-notchenko@yandex.ru.

Жукова Марина Владимировна — бухгалтер Муниципального казенного учреждения «Центр финансово-бухгалтерского обслуживания», г. Псков, zhuchok89@mail.ru.

УДК 631.152.2

А. П. Пантелева, Т. П. Нуштакина

МИРОВОЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ С УЧАСТИЕМ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ

В статье рассматриваются основные модели пенсионного обеспечения в США и других европейских странах.

Ключевые слова: страхование, пенсионное страхование, пенсионное обеспечение, трудовая пенсия, накопительная пенсия, личный пенсионный счёт.

В государствах с рыночной экономикой получили распространение три базовых института пенсионного обеспечения, сочетание которых позволяет получить различные комбинации моделей пенсионных систем: социальная помощь, обязательное социальное страхование и личное добровольное страхование пенсии.

Специалисты в области пенсионного страхования считают, что использование трёх составляющих в рамках единой системы пенсионного обеспечения позволяет наиболее надёжно страховать от различных рисков, в том числе от правительственных или рыночных.