

## Лекция 3. Анализ движения персонала

***Движение трудовых ресурсов предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества. Данная лекция содержит методики и алгоритм проведения анализа движения рабочей силы и выявления причин текучести кадров***

Персонал предприятия находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива называется сменяемостью (оборотом) кадров. Выбытие может быть обусловлено объективными и субъективными причинами, среди которых различают биологические (ухудшение здоровья), производственные (сокращение штатов), социальные (наступление пенсионного возраста), личные (семейные обстоятельства), государственные (призыв на военную службу). Поэтому наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой -- изучение ее движения.

Однако в целом повышенный оборот кадров снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов для помощи новым сотрудникам, нарушает морально-психологический климат в коллективе, вызывает экономические потери.

Наибольший практический интерес представляет текучесть кадров, которая связана с субъективными причинами: увольнением сотрудника по собственному желанию, а также по инициативе администрации. Считается, что **нормальная текучесть кадров составляет до 5-7% в год**. Движение кадров отражается в балансе, который содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период (квартал, год) по специальностям, профессиям, категориям, источникам прибытия и причинам ухода.

Движение трудовых ресурсов предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества.

Особое внимание при анализе движения рабочей силы уделяют причинам увольнения работников с предприятия. К основным причинам относят: призыв в армию, сокращение штата, выход на пенсию, перевод на другие предприятия, окончание сроков договора найма, смерть работника, по собственному желанию, поступление в учебное заведение с отрывом от производства, прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины.

Текучесть кадров приводит к потерям и в скрытой форме. Как правило, увольняющиеся работники на протяжении всего периода времени от подачи заявления до увольнения работают с меньшей производительностью. К тому же текучесть кадров увеличивает расходы на подготовку и переподготовку работников, поскольку значительное количество уволившихся при трудоустройстве у другого нанимателя меняет профиль своей работы.

По результатам анализа кадрового обеспечения выявляют категории и группы работников, фактическая численность которых меньше плановой потребности, разрабатывают мероприятия по закреплению кадров, а также привлечению на предприятие лиц необходимых профессий и квалификации.

Реализация данных мероприятий позволяет снизить напряженность в обеспечении предприятия кадрами. Кроме того, при анализе движения кадров необходимо выяснить причины увольнения работников и на основании этого разработать конкретные мероприятия, направленные на снижение текучести персонала.

На практике используют такие показатели движения работников, как прием на работу и увольнение, характеризующие изменение списочной численности работников за период.

В численность принятых включают лиц, зачисленных в отчетном периоде в организацию приказом (распоряжением) нанимателя о приеме на работу.

В численность уволенных входят все работники, оставившие работу в организации, независимо от оснований прекращения трудового договора (соглашение сторон; истечение срока трудового договора; расторжение трудового договора по собственному желанию работника или по инициативе нанимателя; перевод работника с его согласия к другому нанимателю или на выборную должность и др., уход или перевод которых оформлен приказом (распоряжением)), а также выбывшие в связи со смертью.

В численность уволенных по сокращению численности включают работников, уволенных в случаях ликвидации организации, сокращения численности или штата работников.

**К числу уволенных по собственному желанию и по соглашению сторон относят работников, уволенных на основании:**

- расторжения трудового договора, заключенного на неопределенный срок, по желанию работника;
- прекращения трудового договора по соглашению сторон.

**В число уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины включают работников, уволенных в случаях:**

- прогула (в т.ч. отсутствия на работе более 3 ч в течение рабочего дня) без уважительных причин;
- появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, а также распития спиртных напитков, употребления наркотических или токсических средств на рабочем месте и в рабочее время;

- оставления без уважительных причин работы лицом, заключившим трудовой договор на неопределенный срок, без предупреждения нанимателя о расторжении договора, а равно и до истечения срока предупреждения об увольнении;
- оставления без уважительной причины работы лицом, заключившим трудовой договор на определенный срок, до истечения срока договора;
- систематического нарушения трудовой дисциплины.

Уволенных за длительный прогул (когда увольнение происходит без выхода работника на работу) исключают из списочного состава со дня увольнения, указанного в приказе.

Оборот кадров представляет собой совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и уволенных работников, рассматриваемую в соотношении со средней списочной численностью работников за определенный (отчетный) период.

**При этом движение рабочих кадров характеризуется коэффициентами:**

- оборота по приему;
- оборота по увольнению;
- общего оборота;
- постоянства кадров;
- восполнения; – текучести.

**ЭТО ВАЖНО!** Нормативные значения данных коэффициентов для каждой организации будут сугубо индивидуальны и могут устанавливаться в локальных нормативных правовых актах.

Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами.

**Коэффициент оборота по приему** представляет собой отношение числа принятых за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 1:

$$K_p = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \quad (1)$$

где  $K_p$  – коэффициент оборота по приему;  $Ч_{пр}$  – количество принятых работников за отчетный период;  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

**Коэффициент оборота по увольнению** рассчитывают как отношение уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников по формуле 2:

$$K_u = \frac{Ч_u}{Ч_{ср}} \quad (2)$$

где  $K_u$  – коэффициент оборота по увольнению;  $Ч_u$  – количество уволенных работников за отчетный период;  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

**Коэффициент общего оборота** представляет собой отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к средней за этот период списочной численности работников и определяется по формуле 3:

$$K_o = (Ч_п + Ч_у) \div Ч_{ср} \quad (3)$$

где  $K_o$  – коэффициент общего оборота.

**Коэффициент текучести** исчисляют как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде (стр. 4.1) к средней за этот период списочной численности работников по формуле 4:

$$K_t = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) \div Ч_{ср} \quad (4)$$

где  $K_t$  – коэффициент текучести рабочих кадров;  $Ч_{усж}$  – численность уволившихся по собственному желанию;  $Ч_{унд}$  – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины.

**Коэффициент восполнения** характеризует восполнение работников, уволившихся из организации по различным основаниям вновь принятыми и рассчитывается путем деления численности принятых работников в отчетном периоде на численность работников, уволенных за этот период (формула 5):

$$K_v = Ч_у \div Ч_п \quad (5)$$

где  $K_v$  – коэффициент восполнения работников.

Данный показатель указывает на оперативность восполнения численности организации, и чем он ближе к 1, тем лучше. Причем необходимо учитывать часть штатной численности организации, которую мы целенаправленно не восполняем. Для целей анализа эту численность целесообразно суммировать с численностью принятых работников.

**Коэффициент постоянства кадров** определяют как отношение численности работников, проработавших в организации в течение всего года (с 1 января по 31 декабря), к средней за этот период списочной численности работников по формуле 6:

$$K_{пос} = Ч_p \div Ч_{ср} \quad (6)$$

где  $K_{пос}$  – коэффициент постоянства кадров;  $Ч_p$  – численность работников, проработавших в организации в течение всего года;  $Ч_{ср}$  – среднесписочная численность работников за этот период.

Таким образом, владея инструментами анализа текучести кадров, работники кадровой службы сумеют эффективно влиять на кадровую политику и стратегию организации. Предотвращение и уменьшение текучести кадров будет способствовать повышению результативности деятельности организации без дополнительных материальных и трудовых затрат.