

А.В. Кучумов, М.В. Волошинова

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО НИВЕЛИРОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В СФЕРЕ УСЛУГ

Артур Викторович Кучумов – доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: arturspb1@yandex.ru.**

Марина Владимировна Волошинова – доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, кандидат экономических наук, доцент, г. Санкт-Петербург; **e-mail: voloshinova@unecon.ru.**

В статье описывается степень влияния негативной мобильности кадров, а также очевидные и скрытые причины этого явления. Проводится анализ общедоступных статистических данных и определение предпосылок и поводов относительно выявляемых тенденций. Рассмотрены особенности наиболее подверженного данному феномену сектора, выделены преимущества и недостатки текучести кадров, даны пояснения неоднозначных специфических аспектов проблемы.

Ключевые слова: текучесть кадров; мобильность; туризм; психология; демотивация; трудовые отношения; сфера услуг.

A.V. Kuchumov, M.V. Voloshinova

DEVELOPMENT OF MEASURES TO ALLEVIATE STAFF TURNOVER PROBLEM IN SERVICE SECTOR

Artur Kuchumov – senior lecturer, the Department of Economics and Management in Service Sphere, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; **email: arturspb1@yandex.ru.**

Marina Voloshinova – senior lecturer, the Department of Economics and Management in Service Sphere, St. Petersburg State University of Economics, PhD in Economics, associate professor, St. Petersburg; **email: voloshinova@unecon.ru.**

We describe the degree of influence of negative personnel mobility and reveal the explicit and latent causes of the phenomenon in question. We carry out the analysis of open data and define the prerequisites and reasons for the trends revealed. We consider the characteristics of the most vulnerable sector, discuss the advantages and disadvantages of staff turnover and comment on certain ambiguous specific aspects.

Keywords: staff turnover; mobility; tourism; psychology; demotivation; labor relations; service sector.

Существует большое количество проблем, которые тормозят эволюционные процессы на базе практической деятельности сферы услуг. Учитывая специфику сектора, существенные потери наблюдаются по причине текучести кадров. Текучесть кадров – это социально-экономический показатель, который предполагает интенсивность потери персонала в условиях пред-

приятия. Подобный тип социальной мобильности и его процент в рамках компании отражает уровень стабильности корпоративной культуры, ликвидность продукта, прогнозируемую вероятность целостности организации в будущем, степень эффективности внутренних программ поддержки персонала и общий эмоциональный климат в штате.

При рассмотрении данной темы необходимо выделить ряд характерных причин возникновения проблемы. Среди наиболее частых такие, как:

- неудовлетворенность заработной платой;
- неблагоприятный климат в коллективе;
- наличие психологически напряженных взаимоотношений с руководством;
- несоизмеримое количество задач с размером заработной платы;
- неудовлетворенность системой организации труда;
- отсутствие условий для карьерного роста и т.д.

Согласно статистическим данным по России, наименее подверженными территориями, с точки зрения процентного соотношения, являются мегаполисы, что противоречит общемировой практике. Так, по отраженным данным на новостном портале «Ведомости» подчеркивается, что специалистами платформы онлайн-рекрутинга «Head Hunter» были определены доли по интенсивности тенденции по федеральным округам [2]. Ниже сформирована диаграмма, отражающая основные процентные данные по метрике (рис. 1).

По данным диаграммы можно предположить, что мегаполисы заняли наименьшую процентную долю из всех по причине ряда факторов. Зачастую фигурируют факторы, способствующие миграции населения из регионов в крупные города. Среди таких факторов прослеживается существенно отличающийся по качеству уро-

вень образования, возможности дальнейшего трудоустройства при поддержке высших учебных заведений, более широкий выбор профессий и комфортные возможности совмещать подработку с учебным процессом. Кроме того, по информации официального портала «Работа в России», значительную роль играют перспективы карьерного роста и самореализации, а также возможность найти высокооплачиваемое рабочее место [5]. Следует обратить внимание и на тот факт, что крупные города обладают более комфортными условиями для жизни, которые поддерживаются за счет развитой инфраструктуры, льготных программ, богатой культурной жизни и сравнительно более комфортным трудовым регламентом.

Оценивая данные, также следует предположить, что наиболее высокий процент текучести кадров может зависеть от положительного естественного прироста, а следовательно, избытка трудовых ресурсов. Другой причиной в данном случае может послужить ограниченное количество сотрудников фирмы, которые демонстрируют удовлетворительный уровень производительности. Несомненно, высокий коэффициент текучести кадров влияет в первую очередь на стабильный климат и целостность организации, т.к. постоянная потеря квалифицированных кадров и появление новых, требующих дополнительного инструктажа по специфике деятельности в компании, характеризуют значительные финансовые потери.

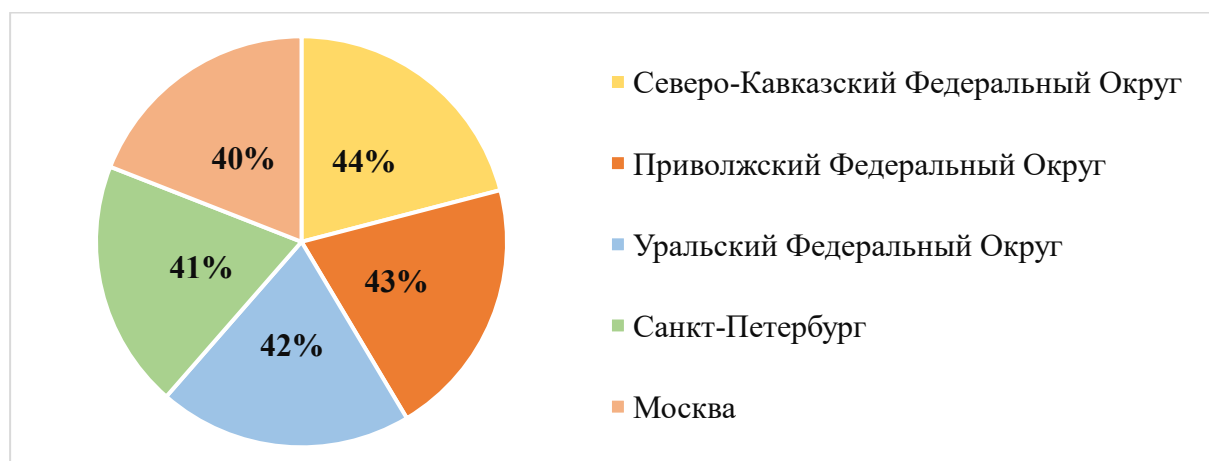


Рис. 1. Интенсивность текучести кадров в регионах РФ (2023 г., %)

В рамках данного исследования удалось обнаружить совместную работу аналитического центра НАФИ и исследовательского центра Высшей Школы Экономики, в котором определяется, что около трети российских компаний страдают от текучести кадров [3]. Эксперты определили процентное соотношение увольнений сотрудников по категориям, характеризующим причины на период 2021 г. По данным рассматриваемой работы была составлена диаграмма (рис. 2).

Анализируя рисунок, можно сделать вывод, что наиболее весомым аргументом для увольнения расценивается недостаточный размер заработной платы, что является очевидной тенденцией, т.к. финансовый аспект оправданно считается основным мотиватором деятельности. Менее существенной причиной оказалось несоответствие знаний и навыков сотрудника

требованиям занимаемой должности.

Необходимо рассмотреть общемировой опыт с позиции определения коэффициента общей негативной мобильности персонала в компаниях. По информации, представленной в отчете рекрутинговой компании Antal Talent, была составлена гистограмма (рис. 3), определяющая наиболее Antal Talent подверженные явлению отрасли в процентном соотношении [4].

Оценивая показатель, необходимо подчеркнуть, что туристский комплекс наиболее подвержен данному явлению по сравнению с остальными секторами. Не исключая рядовые причины, сфера услуг завязана на коммуникациях с людьми и допускает высокий процент конфликтных ситуаций, что влияет на уровень испытываемого сотрудниками стресса и эмоционально истощает.

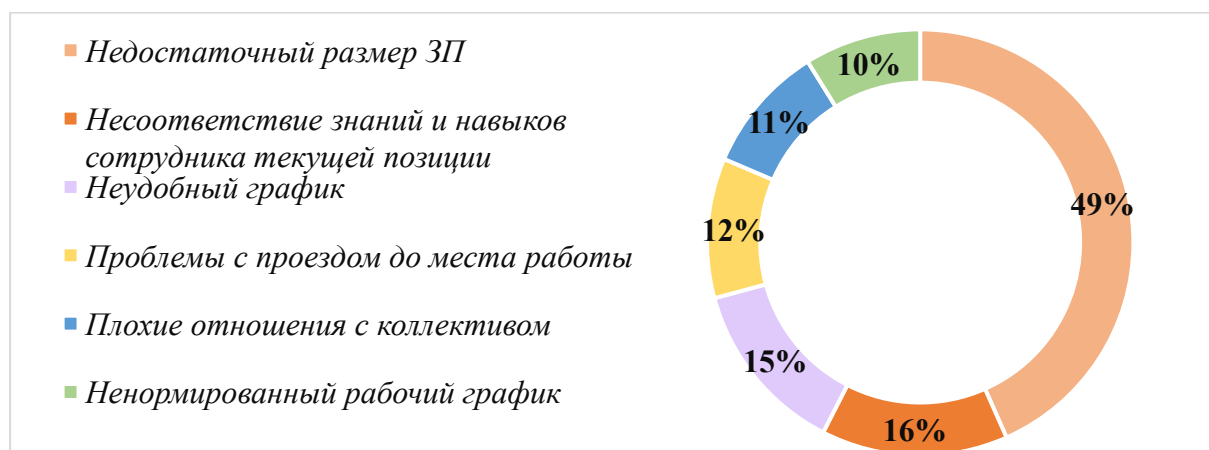


Рис. 2. Причины текучести кадров в России (2021 г., %)



Рис. 3. Коэффициент добровольной текучести кадров на общемировом опыте (2022, %)

Высокое значение при определении положения туризма в данной выборке имеет и наличие узкого круга возможностей для карьерного роста в условиях комплекса, а также большого количества требований и препятствий на пути к высокому стабильному заработку, большого стажа работы. В дополнение к этому, туристский сектор является привлекательным для студентов, нацеленных на поиск подработки, что зачастую не является долгосрочным планом.

По вышеотмеченной информации и результатам практического опыта, текучесть кадров как явление воспринимается исследователями-теоретиками и практиками по-разному, в том числе прослеживаются и положительные тенденции. Ниже, в таблице, удалось отразить ряд положительных и отрицательных черт на основании ряда общедоступных ресурсов и практического опыта.

Рассматривая таблицу, важно прояснить, что положительные черты текучести кадров заключаются в пользе для работодателя и кадров приблизительно в равной степени. В то же время негативное влияние на организацию со стороны явления преимущественно прослеживается в противовес ожиданиям администрации, т.к. предприятие подвергается регрессивным изменениям, тогда как с точки зрения дальнейшей реализации в трудовой среде поте-

ранных кадров ситуация обретает более позитивный окрас.

Однако среди преимуществ часто встречаются и кейсы, характеризующие подобный опыт как драйвер прогресса для организации. В числе таких –увольнение демотивированных кадров, которые не располагают мотивацией к продолжению трудовой деятельности в компании, но рынок актуальных предложений недостаточно соизмерим с их запросами. Кроме того, положительная тенденция прослеживается в возможностях замены ушедших кадров на молодых специалистов, которые способны брать на себя небольшой объем работ в краткосрочной перспективе за сравнительно низкую оплату труда, что позволяет компании сэкономить и получить результаты, актуальные для современной ситуации на рынке. В большинстве трудов проблема трансграничной кадровой мобильности рассматривается через призму негативного влияния на репутацию, качество производственных процессов на предприятии и ликвидность реализуемых товаров или услуг. Данная работа не является исключением, но при этом содержит в себе ряд практически полезных и наименее затратных мероприятий, способных нивелировать негативный опыт компании и расположить к себе потенциально ценных сотрудников.

Преимущества и недостатки текучести кадров

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – Увольнение демотивированных кадров; – место «токсичного» сотрудника может занять заинтересованный работник с опытом; – шаблонность мышления и отработанные неактуальные схемы деятельности могут нивелироваться новыми кадрами; – присутствуют возможности нанять перспективных молодых людей за небольшую оплату; – вынужденная мотивация к профессиональному росту и обучению многозадачности; – реализация планов сотрудников соизмерима с их ожиданиями; – стимуляция перестройки организации. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабильные условия труда; – финансовые потери компании; – неблагоприятный психологический климат в коллективе; – отсрочка центровых задач по проектам; – чрезмерная стандартизация процессов; – демотивация для других кадров; – компания теряет проверенных сотрудников; – ценные кадры уходят к конкурентным предприятиям; – падение прибыли компании; – снижение эффективности труда сотрудников.

Соответственно, в качестве результата анализа целесообразно выявить перечень данных мер, среди которых:

- реализация тренинговых групп по обучению новых кадров специфике деятельности на предприятии;
- регулярный анализ деятельности, оптимизация и перераспределение обязанностей между сотрудниками;
- аутсорсинговые меры при перегрузке предприятия текущими задачами;
- заключение кратковременных договоров с молодыми специалистами с целью актуализации деятельности, более качественной проработки проектных задач и их оптимизации;
- ввод практики работы с психотерапевтом на регулярной основе;
- разработка системы адаптации новых кадров;
- разработка системы дополнительной мотивации сотрудников;
- организация оплачиваемых стажировок и последующее трудоустройство перспективных молодых кадров;
- разработка мер по рекламе свободной должности внутри организации с целью поиска сотрудника внутри структуры (способствует снижению коэффициента негативной мобильности за счет предложения альтернативных условий демотивированным кадрам);
- активное участие в организации программ с высшими учебными заведениями (позволит расширить кадровый резерв);
- ведение статистического исследования увольнений по департаментам;
- реализация и поддержание программ по взаимному обучению (внутреннее консультирование и наставничество);
- психологическая проработка интересов сотрудников для поиска и предоставления задач, соизмеримых с сильными сторонами человека (стимуляция повышения уровня качества процессов на предприятии);

– введение полудистанционных рабочих задач.

Выработанные мероприятия послужат катализаторами минимизации интенсивности повышенной, негативно влияющей на деятельность организации, мобильности кадров. Меры акцентируют внимание сотрудников на взаимном уважении и позволят им ощутить свою практическую ценность для компании, выступят стимуляторами повышения эффективности труда и решат спектр проблем, которые зачастую становятся причиной для добровольных увольнений и демотивированного поведения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2020. № 4 (16).
2. До 40% россиян часто меняют место работы // Сетевое издание «Ведомости». URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/02/08/962127-menyayu-t-mesto-raboti?ysclid=lnbjgv7axl449407947> (дата обращения: 03.10.2023).
3. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров // Аналитический центр НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/issledovanie-nafi-i-vshe-tret-rossiyskikh-kompaniy-strada-yut-ot-tekuchesti-kadrov-/?ysclid=lnf14sfejl659440463> (дата обращения: 07.10.2023).
4. Отчет «Текучесть персонала в компаниях по итогам 2022 года» // Рекрутинговая компания Antal Talent. URL: https://antaltalent.ru/wp-content/uploads/docs/Antal_Talent_Staff_turnover_RUS.pdf?ysclid=lnf2irx5e810813600 (дата обращения: 05.10.2023).
5. Преимущества и недостатки работы в большом городе // Общероссийский федеральный сайт по труду и занятости «Работа в России». URL: <https://russiajob.net/преимущества-и-недостатки-работы-в-бо/> (дата обращения: 05.10.2023).