

© Косарева П. В., 2016

Иркутского государственного университета, г. Иркутск

В статье рассматриваются основные причины утечки персонала с предприятий малого бизнеса, решаемые с помощью совершенствования кадровой политики.

*Ключевые слова:* текучесть персонала, кадровая политика.

**П**роблемы постоянства трудовых коллективов на предприятиях малого бизнеса становятся особо актуальными в условиях жесткой конкуренции, когда на повышение эффективной деятельности предприятий влияют не только производственные и финансовые ресурсы, но и, в первую очередь, их персонал.

На многих российских предприятиях малого бизнеса текучесть кадров, превышающая 20 % рубеж, стала практически нормой и основной болевой точкой, тогда как на крупных предприятиях, количество увольняющихся не превышает 10–15 % [1]. Если учесть тот факт, что одним из направлений совершенствования кадровой политики предприятий является снижение текучести кадров, то возникает острая необходимость в подробном анализе причин этой текучести.

Так, к основным и главным причинам ухода персонала можно отнести следующее [3,5]:

- отсутствие обязательного соцпакета, гарантированного российским законодательством (отчисления в пенсионный фонд (ПФР), обязательное медицинское страхование (ФОМС), социальное страхование (ФСС), оплата ежегодного отпуска, оплата больничных листов;

- невысокая и нестабильная оплата труда;
- неконкурентоспособные должностные оклады и часовые тарифные ставки;

- некорректная структура оплаты труда;
- продолжительные (особенно в продуктовых магазинах по 14 часов с 9 час. до 23 час.) или неудобные часы работы;

- отсутствие конкурентного соцпакета — добавление компанией к зарплате сотрудников по их собственному желанию льготного или бесплатного питания, добровольного медицинского страхования, оплаты спортивных мероприятий, предоставления корпоративных автомобилей, льготных путевок; выдача беспроцентных возвратных займов (ссуд) предприятием, частичная оплата ипотечных кредитов и т.д. Этот дополнительный соцпакет дает работодателю конкурентные преимущества на рынке труда и позволяет привлечь в свою компанию лучших специалистов.

- отсутствие компенсационного соцпакета — возврата работнику личных средств, затраченных им при выполнении своих должностных обязанностей (оплата мобильной связи, компенсация расходов на ГСМ и амортизации при использовании личного автомобиля, частичный или полный возврат затрат на обучение);

- некомфортные, антисанитарные, не соответствующие нормам, условия труда;

- трудности с доставкой персонала до места работы и обратно;

- отсутствие условий для продвижения по службе (карьерного роста);

- неоплата ученических отпусков;

- отсутствие возможности повышения уровня квалификации;

- неэффективность процедур отбора и оценки кандидатов;

- неадекватность мероприятий введения в должность с бесконтрольной адаптацией;

- применение принципа «соковыжималки» в работе с персоналом (жесткая структура);

- прецеденты резких (без предупреждения сотрудников) увольнений и наборов персонала в организацию, влияющие в конечном итоге на стабильность компании.

Из-за отсутствия обязательного соцпакета, гарантированного российским законодательством — страховых взносов в пенсионный фонд (ПФР), в фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) и в фонд социального страхования (ФСС) страдают не только конкретные физические лица — сотрудники предприятий, лишенные пенсионных отчислений и оплаты больничных листов, но и бюджеты самих российских фондов: ПФР, ФОМС и ФСС.

В целом проблема текучести персонала на предприятиях различных форм собственности, в том числе и на предприятиях малого бизнеса, носит комплексный характер и имеет в своей основе две группы факторов [7]:

1. Кадровые факторы: «застывшая» система стимулирования, не соответствующая современным реалиям; обесценивание кадров по нескольким причинам; не соответствие ожиданий работников социально-психологическому климату в коллективе; обязательность повышения

квалификации персонала основного производства; несовершенная технология подбора и расстановки кадров.

## 2. Организационные факторы:

2.1. высокая централизованность принятия оперативных управленческих решений по производственным подразделениям;

2.2. неслаженность процедур взаимодействия между различными структурными подразделениями при выполнении ими своих производственных заданий;

2.3. сверхнормативная нагрузка на руководителей подразделений при выполнении ими производственных задач и своих должностных обязанностей;

2.4. практика «бесконечной» корректировки производственных заданий; несовместимость требований, предъявляемых к качеству выпускаемой продукции, оказываемых услуг с плановыми показателями;

2.5. излишняя лимитация материалов, необходимых для бесперебойного ведения производственного процесса.

Проблему текучести кадров на предприятиях можно напрямую решить совершенствованием кадровой политики путем внедрения передовых, современных и пересмотра существующих систем мотивации персонала.

При этом материальное и моральное поощрение (стимулирование) любого труда являются характерной чертой и основой системы мотивации. Материальное вознаграждение за труд, оказывая очень большое влияние на повышение его производительности, обязательно должно базироваться на понятных и объективных критериях и носить систематический характер. Поэтому, как следствие, необходимо чтобы оплата труда соответствовала нескольким определенным принципам [2,4,6].

Темпы роста производительности труда должны обязательно быть выше темпов роста заработной платы с целью создания условий для расширенного воспроизводства. При этом неоправданный рост заработной платы обязательно приведет к большому разрыву в соотношении между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда.

Чтобы не сдерживать инициативу, не тормозить производительность труда, администрации предприятия нельзя допускать уравнительной оплаты труда.

Оплата труда должна:

- полностью соответствовать конечным результатам труда и количеству и качеству производимой продукции или оказанных услуг;
- стать стимулом для повышения квалификации труда; быть на порядок выше для сложных и неблагоприятных условий труда и

отдыха;

- быть выше на вредных производствах; быть тем выше, чем квалифицированнее и инициативнее кадры;

- учитывать территориальное размещение производственных предприятий (применение районных и северных коэффициентов);

- учитывать средний уровень заработной платы той или иной отрасли в промышленности.

Стараться не допускать экономически необоснованных разрывов между размерами оплаты труда работников.

Базой для расчета заработной платы рабочих и инженерно-технических работников должны являться отраслевые тарифные ставки и должностные оклады.

Необходимо проводить своевременную калькуляцию заработной платы с учетом темпов инфляции.

Специалисты утверждают, что самое большое мотивационное воздействие на персонал оказывают следующие методы (программы) [8,9]:

### 1. моральное стимулирование:

1.1. благодарность, объявляемая в приказе, на собрании, в СМИ (в различных публичных формах);

1.2. награждение ценным подарком;

1.3. поощрение почетной грамотой;

1.4. предлагаемый перечень для самостоятельного выбора работником метода поощрения («метод меню»);

1.5. награждение туристическими путевками;

1.6. именные награждения (поощрения);

1.7. запись в книге истории предприятия, фирмы, организации;

1.8. создание и планирование условий для карьерного роста;

1.9. материальное стимулирование:

### 2. привлечение средств персонала под проценты;

2.1. предоставление отгулов и дополнительных отпусков;

2.2. предоставление возвратных беспроцентных или малопроцентных ссуд;

2.3. частичная (от 10–50 %) оплата ипотеки на улучшение жилищных условий сотрудников;

2.4. надбавки за здоровый образ жизни (от 5–30 % от заработной платы);

2.5. частичная или полная оплата оздоровительного лечения в санаториях и на курортах РФ;

2.6. надбавка за стаж работы на предприятии;

2.7. компенсирование расходов по использованию личного автомобиля в служебных целях;

2.8. оплата пользования мобильным

телефоном для служебных переговоров.

Нами было проведено исследование в одной сравнительно молодой торговой компании, назовем ее ООО «ПА», созданной в сентябре 2002 г. в г. Иркутске, основным направлением деятельности, которой является реализация горюче-смазочных материалов и нефтепродуктов оптом и в розницу, применяется «закрытый» тип кадровой политики. То есть, компания ООО «ПА» ориентируется на привлечение нового персонала на нижний уровень должностей, а замещения на позициях среднего и высшего уровней являются прерогативой действующих работников компании. При данном типе кадровой политики текучесть персонала в целом по компании ООО «ПА» превысила рубеж 5–10 % и составила:

- в 2012 г. — 10,0 %;
- в 2013 г. — 11,11 %;
- в 2014 г. — 23,53 %.
- в 2015 г. — 26,32 %.

То есть, по данным компании ООО «ПА», коэффициент текучести персонала за последних 4 года превысил 10-ти процентный предел, который негласно считается нормативным. Это отрицательная тенденция, которую можно объяснить следующими обстоятельствами:

- невысокая «белая» зарплата: среднемесячная зарплата в 2013 г. — 7 111 руб., в 2014 г. — 7 828 руб., в 2015 г. — 7 904 руб. (при среднемесячной зарплате по отрасли «розничная торговля» более 21 157 руб.);

- выплата «серой» зарплаты в конвертах, которая не позволяет заработать достойную трудовую пенсию, не позволяет получить кредит в банке под невысокий процент по справке 2НДФЛ. При этом остальные причины роста текучести персонала остаются скрытыми, которые еще предстоит выяснению.

Оценка кадровой политики компании ООО «ПА» по критерию «система оплаты труда» показала, что там применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Тарифные ставки (оклады) рабочим, а также должностные оклады руководителей и специалистов определяются штатным расписанием, утверждаемым директором компании. При этом заработная плата работников компании ООО «ПА» состоит из основного заработка (оплаты труда по тарифным ставкам, должностным окладам за фактически отработанное время) и дополнительного (премиальных выплат).

На установленные работникам тарифные ставки (должностные оклады) сотрудникам компании ООО «ПА» начисляются такие ежемесячные надбавки, как:

- за выслугу лет, в зависимости от стажа работы: от 1 года до 3 лет — 1,5 %;
- от 3 лет до 5 лет — 2 %;
- от 5 лет до 10 лет — 2,5 %;

от 10 лет до 15 лет — 3 %.

- за профессиональное мастерство — работникам, стабильно обеспечивающим надлежащее качество выполняемых работ, а также — освоившим новые и смежные профессии от 5 % до 15 %;

- за совмещение профессий и должностей, увеличение объема работы, расширение зоны обслуживания, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника доплата устанавливается с учетом дополнительной загрузки работника — до 50 % тарифной ставки (оклада) по основной профессии.

Необходимо также отметить, что качество кадровой политики предприятия напрямую зависит от качества деятельности менеджеров по персоналу или сотрудников отдела кадров и эффективности принимаемых ими решений.

В настоящее время в компании ООО «ПА» обязанности по работе с кадрами возложены на офис-менеджера, помимо организации работ по документообороту и делопроизводству. В должностные обязанности офис-менеджера входит комплектование необходимыми специалистами; перемещение и оценка персонала; развитие и укрепление трудовой дисциплины; пенсионное обеспечение персонала и социально-психологическая работа с персоналом; информационное обеспечение управления персоналом. Возложение обязанностей по работе с персоналом на офис-менеджера компании ООО «ПА» крайне неэффективно, поскольку организация растет и развивается и, соответственно, растет нагрузка на офис-менеджера, что в свою очередь негативно влияет на эффективность принятия управленческих решений в отношении персонала.

Рост текучести персонала в компании ООО «ПА» также можно объяснить еще и такими причинами, как:

- отсутствие дополнительных гарантий в области охраны труда и здоровья на основании коллективного договора, кроме предусмотренных законодательством компенсаций и льгот;

- отсутствие различных социальных программ, утверждаемых работодателем, по организации санаторно-курортного лечения работников и оздоровления их детей в летние каникулы;

- отсутствие возмещения расходов на проезд к месту проведения отпуска и обратно;

- отсутствие корпоративных пенсионных программ.

Ради справедливости стоит отметить, что на практике перечень предприятий (фирм, компаний, организаций), реализующих различные мотивационные программы не столь велик по причине отсутствия у них необходимых финансовых средств (возможностей).

В процессе совершенствования кадровой политики, прогнозирование успешности этих мотивационных программ и их распространение возможно при условии их подкрепления, кроме необходимых финансовых средств, еще и реальным участием персонала в управлении, и при условии, что эти программы будут направлены на закрепление персонала в компании и реструктуризацию его (персонала) доходов. ■

---

1. Аскарова В. В. Проблемы текучести персонала в организациях/ В.В. Аскарова // Отдел кадров. – 2014. – № 2. – С. 18-27.

2. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала том 1-2, изд. / В. В. Гончаров. – М.: Юнити, 2013. – 431с.

3. Голубков Е. П. Анализ текучести кадров в организации/ Е. П. Голубков // Менеджмент в России. – 2015. – № 4. – С. 23-29.

4. Гольцов А. В. Методы снижения текучести трудовых ресурсов / А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2013. – № 2. – С. 39-41.

5. Долбунов А. А. Текучесть кадров – основная проблема предприятий / А. А. Долбунов // Маркетинг. – 2014. – № 12. – С. 57-64.

6. Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 365с.

7. Новикова В. Г. Текучесть кадров: исследуем и документируем / В. Г. Новикова // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2014. - № 4. – С. 8-10.

8. Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н.А. Жданкин // Управление персоналом. – 2011. – № 3. – С. 32–39.

9. Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, которые следует учитывать / Ю. Завгородняя // Человек и труд. – 2013. – № 4. – С. 82–83.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Аскарова В. В. Проблемы текучести персонала в организациях/ В.В. Аскарова // Отдел кадров. – 2014. – № 2. – С. 18-27.

Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала том 1-2, изд. / В.В. Гончаров. – М.: Юнити, 2013. – 431с.

Голубков Е. П. Анализ текучести кадров в организации/ Е. П. Голубков // Менеджмент в России. – 2015. – № 4. – С. 23-29.

Гольцов А. В. Методы снижения текучести трудовых ресурсов / А. В. Гольцов // Маркетинг. – 2013. – № 2. – С. 39-41.

Долбунов А. А. Текучесть кадров – основная проблема предприятий / А. А. Долбунов // Маркетинг. – 2014. – № 12. – С. 57-64.

Знаменский Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров / Д. Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 365с.

Новикова В. Г. Текучесть кадров: исследуем и документируем / В. Г. Новикова //Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2014. - № 4. – С. 8-10.

Жданкин Н. А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал / Н. А. Жданкин // Управление персоналом. – 2011. – № 3. – С. 32–39.

Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, которые следует учитывать / Ю. Завгородняя // Человек и труд. – 2013. – № 4. – С. 82–83.

---

## Problems of fluidity of personnel on small business enterprises

© Kosareva P., 2016

In article, the main reasons for leakage of personnel from small business enterprises solved by means of improvement of personnel policy are considered.

*Keywords:* fluidity of personnel, personnel policy.