

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ

УДК 658.87

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ И ПОСЛЕДСТВИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ РОЗНИЧНЫХ ТОРГОВЫХ КОМПАНИЯХ¹

© 2013 г. Н. В. Кондратова, А. П. Окольников

Южно-Российский государственный технический университет (НПИ)

Определены причины текучести персонала в современных российских розничных торговых компаниях, связанные со специфическими особенностями их функционирования на рынке. Рассмотрены возможные последствия данного процесса, а также пути их нивелирования. Показано, что одним из методов превентивного воздействия на уровень текучести персонала является формирование организационной культуры компании.

Ключевые слова: *текучесть персонала; розничные торговые компании; организационная культура; корпоративная культура.*

The paper identified some causes of staff turnover in nowadays Russian retail companies, which causes are associated with the specific features of the companies' functioning in the market. Authors determined the possible consequences of this process and how they leveling. It is shown that one of the methods of preventive intervention on the level of staff turnover is working out the company's organizational culture.

Key words: *staff turnover; retail companies; organizational culture; corporate culture.*

Текучесть персонала является актуальной проблемой для многих современных компаний, функционирующих на рынке. Она выражается в постоянном изменении кадрового состава организации вследствие увольнения одних сотрудников и приема на их место других. Высокая текучесть может дестабилизировать работу компании и создать угрозу ее существованию, поэтому необходимо предпринимать конкретные меры для того, чтобы она не превышала определенный, критичный для данной организации уровень.

Математически, данный процесс характеризуется «коэффициентом текучести», который определяется как отношение числа уволенных работников предприятия, выбыв-

ших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Большинство исследователей называют предельно-допустимым уровнем текучести порядка 4–10% в год. Критичным уровнем текучести можно считать тогда, когда она начинает негативно влиять на бизнес-процессы, протекающие в организации и, соответственно, снижать эффективность работы как отдельных подразделений, так и всей организации в целом. Предельное значение коэффи-

¹ Результаты работы получены при поддержке Минобрнауки РФ в рамках государственного задания на проведение НИОКР, шифр заявки 6.2989.2011.

циента текучести, при котором она оказывает влияние на результативность работы, может различаться в зависимости от специфики и сферы деятельности компании.

К текучести персонала нельзя подходить однозначно. Так называемая естественная текучесть (3–5% в год) имеет ряд положительных последствий и в какой-то мере способствует своевременному обновлению коллектива. При этом кадровой службе не требуется принимать особых мер к ее устранению. Таким образом, «фоновая» текучесть позволяет:

- производить ротацию сотрудников, что способствует повышению их профессионального уровня;
- реализовать продвижение успешных работников по карьерной лестнице;
- получать информацию о новых способах и методах работы, приносимую в компанию новыми сотрудниками;
- регулировать социально-демографическую структуру коллектива.

С другой стороны, текучесть, которая выше критичного уровня для данной конкретной компании, создает значительные организационные, кадровые, технологические, психологические трудности, а также наносит существенный экономический ущерб организации.

Известно, что текучести подвержены все компании, но, по данным различных исследований, в том числе исследования «HR-benchmarking — Axes Monitor» [7] розничные торговые компании (далее — РТК) подвержены ей в наибольшей степени. Текучесть в розничных торговых компаниях имеет ряд особенностей и причин, связанных со спецификой данной сферы деятельности.

Во-первых, это квалификационный состав сотрудников данных компаний. Многие люди рассматривают работу в РТК как частичную или временную форму занятости, олицетворяя ее с работой для студентов или дополнительного заработка. По их мнению, данная сфера носит непостоянный характер и не является местом для дальнейшего карьерного и профессионального развития. В связи с этим, на должности в розничные торговые организации претендуют низкоквалифицированные кандидаты. Они считают, что никаких особых знаний и умений не требуется,

покупатель сам выберет тот вид продукции, который ему необходим. Также студенты заочной формы обучения для дополнительного заработка и хоть какого-либо опыта некоторое время работают в сфере торговли. И только единицы целенаправленно выбирают розничные торговые компании, осознанно понимая, что эта сфера может стать стартовой площадкой для дальнейшего карьерного и профессионального развития.

Кроме того происходит постоянное перераспределение работников среди конкурирующих компаний. Этот процесс можно оценивать двояко. С одной стороны, в компанию, на место уволенных, приходят сотрудники, имеющие аналогичный опыт работы, и нет необходимости тратить много времени и средств на их адаптацию и обучение. С другой стороны, в каждой компании существуют свои стандарты обслуживания клиентов и многие руководители полагают, что проще научить сотрудника без опыта работы, чем переучить того, кто работал в другой системе.

Во-вторых, значительные перемены, произошедшие в течение последних лет, в экономической и политической жизни страны, повлекли за собой существенные изменения и в розничной торговле. Эти изменения связаны, прежде всего, возросшей конкуренцией во всех сферах розничной торговли. Соответственно, по сравнению с прошлыми периодами, изменился доход рядовых сотрудников РТК, еще три-четыре года назад среднемесячная заработная плата которых была значительно выше. Постоянное ужесточение конкуренции заставляет руководителей компаний снижать издержки и, чаще всего, это в первую очередь издержки на персонал. Принимаются решения о сокращении штата сотрудников, начиная с рядовых, при этом чаще всего не учитывается тот факт, что как правило, количество административного персонала гораздо больше, чем требуется для нормального функционирования организации. Также необходимо учитывать, что деятельность системы управления персоналом во многом определяется ее финансированием, сокращение которого неизбежно влечет за собой ухудшение работы всех ее подсистем. В первую очередь снижается качество работы с персоналом на таких важных направлениях, как подбор, адаптация, расстановка, работа с кадровым

резервом, мотивация персонала, обучение. Всё перечисленное, в свою очередь, ведет к росту текучести.

В-третьих, достаточно высокий уровень текучести в торговой сфере сохраняется еще и потому, что руководство многих РТК не рассматривает текучесть персонала наравне, например, с проблемой уменьшения прибыли, хотя, зачастую здесь существует прямая зависимость. Известна фраза «незаменимых людей не существует» — само по себе это высказывание верно, но полноценную замену надо еще найти, при этом на подбор и адаптацию уходит немало времени и финансовых затрат.

Текучесть в розничной торговой компании редко бывает обусловлена одной-единственной причиной. Обычно это набор из нескольких причин, в который, помимо перечисленных, могут входить также следующие организационные и личностные причины:

- нестабильные выплаты заработной платы;
- сложный график работы;
- неоплачиваемые переработки;
- плохие условия труда;
- отсутствие нематериальных стимулов;
- несоответствие выполняемой работы и уровня должности предлагаемому статусу;
- некорректное отношение руководства к сотрудникам;
- «закрытая» информационная политика компании;
- неудобное расположение места работы, отсутствие доставки;
- недоброжелательные отношения в коллективе;
- отсутствие возможности для обучения, повышения квалификации, карьерного роста;
- отсутствие или недостаточность мер по введению новых сотрудников в должность и пр.

Высокая текучесть кадров несет негативные последствия для розничной торговой компании. Наиболее значимым аспектом высокой текучести является экономический ущерб. При этом существует прямая зависимость: чем больше компания (чем больше сотрудников работает в компании), тем больше затраты и потери, которые обусловлены увольнениями сотрудников.

В первую очередь затраты вызваны тем, что некоторое время, пока ищут кандидатов на освободившиеся вакансии, работа ушедших сотрудников никем не выполняется. Конечно, часть функций может передаваться действующим сотрудникам, но при этом возникает риск потерять и их. Таким образом, чем больше времени образовавшиеся вследствие текучести вакансии остаются незаполненными, тем большие убытки несет организация.

Второй вид затрат — это расходы на поиск новых сотрудников, в том случае, если используются платные источники поиска кандидатов а также временные потери сотрудников отдела персонала на процедуры поиска, отбора и найма. По оценкам экспертов, в настоящий момент затраты на замену рабочих и офисных сотрудников составляют до 20% их годовой заработной платы, а затраты высококвалифицированных специалистов и высшего менеджмента — до 50% [5; 6].

Еще один существенный вид затрат, который обусловлен текучестью персонала это расходы компании на адаптацию и обучение принятых на работу сотрудников. Кроме того, очевидно, что их производительность в течение адаптационного периода гораздо ниже, чем у сотрудников, проработавших в организации более трех месяцев.

Необходимо также учитывать, что эффективность сотрудников, готовящихся к увольнению из компании, также существенно снижается, что влияет на общую эффективность работы организации. Снижается качество труда увольняющегося сотрудника, что может сопровождаться и снижением трудовой активности коллектива, вызванной адаптацией к новым условиям работы в новом составе

Высокая текучесть персонала, по данным исследований западных психологов [9], отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы в розничных компаниях часто наблюдаются случаи ухода группами, когда сложившиеся рабочие коллективы, в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов, предпочитают пере-

ходить в другую организацию целиком.

Последствием текучести кадров является также ухудшение имиджа компании на рынке труда. Это приводит к значительному усложнению процесса привлечения сотрудников на вакантные позиции, особенно если речь идет о необходимости привлечения высококвалифицированного специалиста. В настоящее время настолько хорошо развиты компьютерные технологии, что обладая базовыми знаниями, можно найти имеющуюся в свободном доступе информацию о конкретной компании, о количестве открытых вакансий, что свидетельствует о повышенной текучести. Такие данные не вызывают оптимистического настроения у кандидатов относительно длительности их пребывания в компании. У опытных кандидатов на рынке труда всегда есть выбор между работодателями и постоянное наличие большого количества вакансий в компании, как признак высокой текучести персонала, резко снижает его заинтересованность в ее выборе.

Таким образом, крайне важным аспектом сохранения и увеличения эффективности работы компании является предупреждение превышения критичного для данной организации уровня текучести.

В качестве превентивных мер для предупреждения достижения критичного уровня текучести персонала в розничных торговых компаниях могут быть использованы следующие мероприятия:

1. При необходимости сокращения издержек на персонал осуществление анализа организационной структуры компании, определение соотношения административного и торгового персонала в организации и уровня их доходов, так как именно торговый персонал в условиях высокой конкуренции является одним из основных источников дохода РТК и его сокращение может негативно сказаться на результатах работы компании.

2. Профессиональное обучение и развитие сотрудников, в том числе использование ротации как возможности горизонтального продвижения.

3. Обязательное введение в должность и сопровождение вновь принятых сотрудников в процессе адаптационного периода.

4. Укрепление имиджа компании на рынке труда. Бренд работодателя — это набор ка-

честв, которые потенциальные и настоящие сотрудники ассоциируют с данной компанией. Наличие у компании положительного имиджа является дополнительным стимулом для действующих сотрудников, а также позволяет значительно облегчить поиск кандидатов на вакантные позиции.

5. Разработка и поддержание комфортной для сотрудников организационной (корпоративной) культуры.

Если проанализировать указанные выше причины текучести персонала, то среди них можно выделить достаточно существенную группу, связанную с присущей компании организационной (корпоративной) культурой: «закрытая» информационная политика; коммуникации в компании, несоответствие выполняемой работы и уровня должности; отсутствие системы морально поощрения и пр.

При оценке организационной культуры в РТК наиболее часто используются типологии К. Камерона, Р. Куинна [2] и Ч. Хэнди [10]. Данные типологии представляют практическую ценность, так как охватывают ключевые характеристики культур, позволяют получить их качественные и количественные оценки и осуществлять диагностику изменений культуры организации. Камерон и Куинн исследовали индикаторы эффективности крупных компаний по двум измерениям. В рамках первого измерения, одни компании считают себя эффективными, если они стабильны, предсказуемы и механистически целостны, другие — если они склонны к переменам, адаптивны и постоянно движутся вперед. Второе измерение рассматривает критерии эффективности либо как внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, либо как внешнюю ориентацию, дифференциацию и соперничество. Эти два измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры: «клан», «адхократия», «иерархия» и «рынок».

Американский социолог Ч. Хэнди во главу угла поставил процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер её деятельности на различных этапах эволюции. Соответственно, он выделил четыре типа организационной культуры: культуру

власти, ролевую культуру, культуру заданий и культуру личности.

Необходимо отметить тот факт, что в любой компании одновременно совмещаются несколько типов корпоративных культур. При этом одни из них доминируют, т. е. более ярко выражены, другие — менее. На основании исследований различных авторов [3; 4; 8], розничным компаниям в соответствии с типологией К. Камерона, Р. Куинна в основном присущи типы организационной культуры «рынок» и «иерархия», а с типологией Ч. Хэнди — «культура заданий» и «культура власти». В соответствии с характеристиками данных типов, в качестве их «слабых» мест, обуславливающих высокую текучесть, можно выделить следующие факторы:

- низкий уровень квалификации большинства сотрудников в связи с постоянной текучестью кадров;

- зачастую почти полное отсутствие корпоративной культуры и корпоративного духа;

- подавление инициативы работников;

- пренебрежение межличностными отношениями;

- жесткий контроль руководства, нередко сопровождающийся системой штрафов;

- некомфортные условия и график труда и пр.

Таким образом, несмотря на то, что организационная культура — это один из важнейших элементов управления любой организацией, практика показывает, что во многих розничных торговых компаниях четко прописанной и контролируемой руководством организационной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге.

В то же время исследования в данной сфере [1] доказали значимость организационной культуры, в первую очередь, как мощного стратегического инструмента, который позволяет ориентировать все подразделения, всех сотрудников на общие цели, поставленные руководством.

С целью снижения высокого уровня текучести в РТК необходимо разработать систему мероприятий, которые позволят нивелировать негативный эффект, который она оказывает на работу компании. Основой для разработки данной системы является информация о мотивах и причинах текучести персонала, а

также о наличии в организации корпоративной культуры и ее характеристиках.

Безусловно, как было показано выше, на текучесть кадров действуют и другие факторы (производственно-экономические условия, жилищно-бытовые условия, мотивы личного характера и прочие), однако организационная культура, на наш взгляд, является одним из важнейших. Необходимо учитывать также тот факт, что организационной культурой можно и нужно управлять, что и происходит на настоящий момент в компаниях, руководство которых осознает важность данного ресурса.

Таким образом, в рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру розничной торговой компании следует внести необходимые изменения, а также сформулировать и разработать перечень мероприятий по ее развитию и повышению мотивации сотрудников компании.

Литература

1. Гальцева Н. В. Значение организационной культуры в розничной торговле [Электронный ресурс] / Проблемы современной экономики (электронная версия журнала). — 2008. — №4 (28). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2286>, свободный. — Загл. с экрана.

2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.

3. Макаренко М. А., Новиков А. В., Лопатин Д. А. Бенчмаркинг в системе формирования организационной культуры [Электронный ресурс] / Электронный научный журнал «Экономика и экологический менеджмент». — 2008. — №1. — Режим доступа: <http://economics.open-mechanics.com/years/2008/issues/1/>, свободный. — Загл. с экрана.

4. Переяслова О. Г., Кондратова Н. В. К вопросу о доминирующем типе организационной культуры в интегрированной бизнес-группе. // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия «Социально-экономические науки». — 2009. — №2. — С. 11–15.

5. Сколько стоит уволить [Электронный ресурс] / Официальный портал информационного агентства Рос-

балт. — Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/business/2010/09/23/774426.html>, свободный. — Загл. с экрана.

6. Стоимость замены сотрудника [Электронный ресурс] / E-xecutive. — Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/770476/> 06.06.2008, свободный. — Загл. с экрана.

7. Считаем текучесть персонала. [Электронный ресурс] / Кадровик.ру. — Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=12429>, свободный. — Загл. с экрана.

8. Шкляревская О. В. Современные

подходы к формированию организационной структуры в розничных торговых сетях [Электронный ресурс] / Проблемы современной экономики (электронная версия журнала). — 2008. — №4 (28). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2284>, свободный. — Загл. с экрана.

9. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.

10. Handy C. Understanding Organizations. — 3rd ed. — London: Penguin Books, 1985. — 298 p.

Поступила в редакцию

9 марта 2013 г.



Наталья Валентиновна Кондратова — кандидат социологических наук, начальник управления по стратегическому развитию, ассистент кафедры «Экономика и управление предприятием» ЮРГТУ (НПИ). Автор работ по проблемам управления человеческими ресурсами.

Natalya Valentinovna Kondratova — Ph.D., Candidate of Sociology, head of Department for strategic development of SRSTU (NPI), assistant lecturer at the «Economy and Management of the Enterprise» department. Author of numerous works on the problems of human resource management.

346428, Ростовская обл., г. Новочеркасск, ул. Б. Хмельницкого, 141, лит. В
141 B. Khmel'nitskogo st., lit. B, 346428, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 25-54-06; e-mail: humanr@list.ru



Алена Павловна Окольниковна — магистрант высшей школы управления ЮРГТУ (НПИ). Научные интересы — методологические основы управления человеческими ресурсами современных розничных торговых сетей.

Alena Pavlovna Okolnichnikova — competitor for Master's degree at the SRSTU (NPI) Higher School of Management. Research interests — methodological foundations of human resource management in the retail chains.

346400, Ростовская обл., г. Новочеркасск, ул. Аксайская, д. 109
109 Aksayskaya st., 346400, Novocherkassk, Rostov reg., Russia
Тел.: +7 (8635) 25-54-06; e-mail: alena.hr8@yandex.ru

25–27 октября 2013 г.
Международная научно-практическая конференция
«Взаимодействие науки, образования и бизнеса:
Инновационные ландшафты Европы и России»
(г. Санкт-Петербург)

Место проведения: Санкт-Петербургский государственный университет и Европейский университет в Санкт-Петербурге.

Цель конференции — анализ современных взаимодействий науки, образования и бизнеса и их влияния на развитие инновационных ландшафтов России и Европы.

Основной язык конференции: английский. Пленарные доклады, семинары и круглые столы пройдут с синхронным переводом.

Рабочие языки сессий, секций и панелей — английский или русский.

Аннотации докладов будут опубликованы в программе конференции. Избранные материалы конференции выйдут в свет в рецензируемых журналах и/или сборниках статей.

Регистрация на конференцию с аннотациями докладов продлится до 2 сентября 2013 г. (продолгованный срок подачи заявок) на сайте конференции: www.SEBC.spbu.ru.

Контакты: Санкт-Петербург, Университетская наб. 7/9, Менделеевский центр,
Центр изучения Германии и Европы.
Тел.: +7 812 324 08 85
E-mail: sebc@spbu.ru
