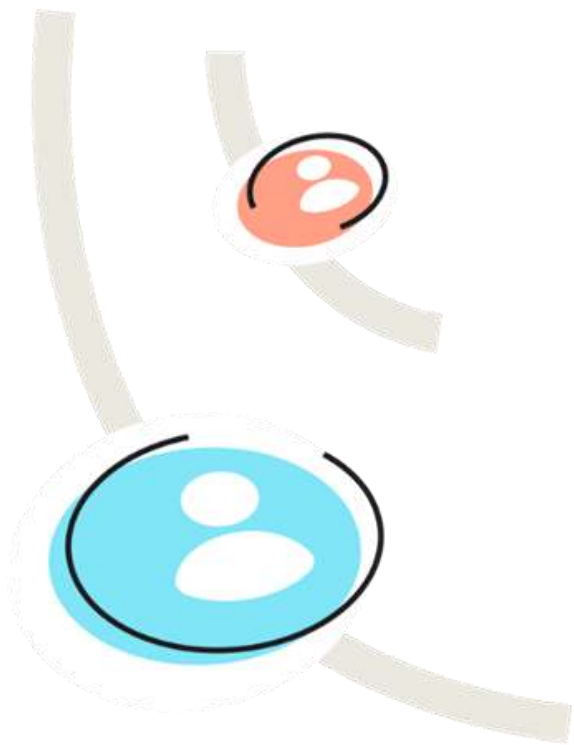
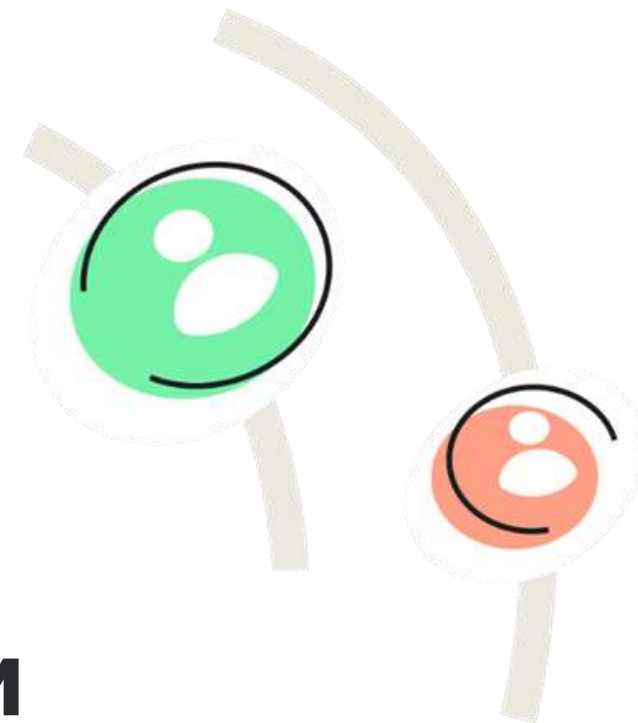


Текущая в компании: как не допустить критических показателей и сохранить команду

# Динамика, причины и последствия текучести персонала

по данным российских и международных исследований



# Знакомство



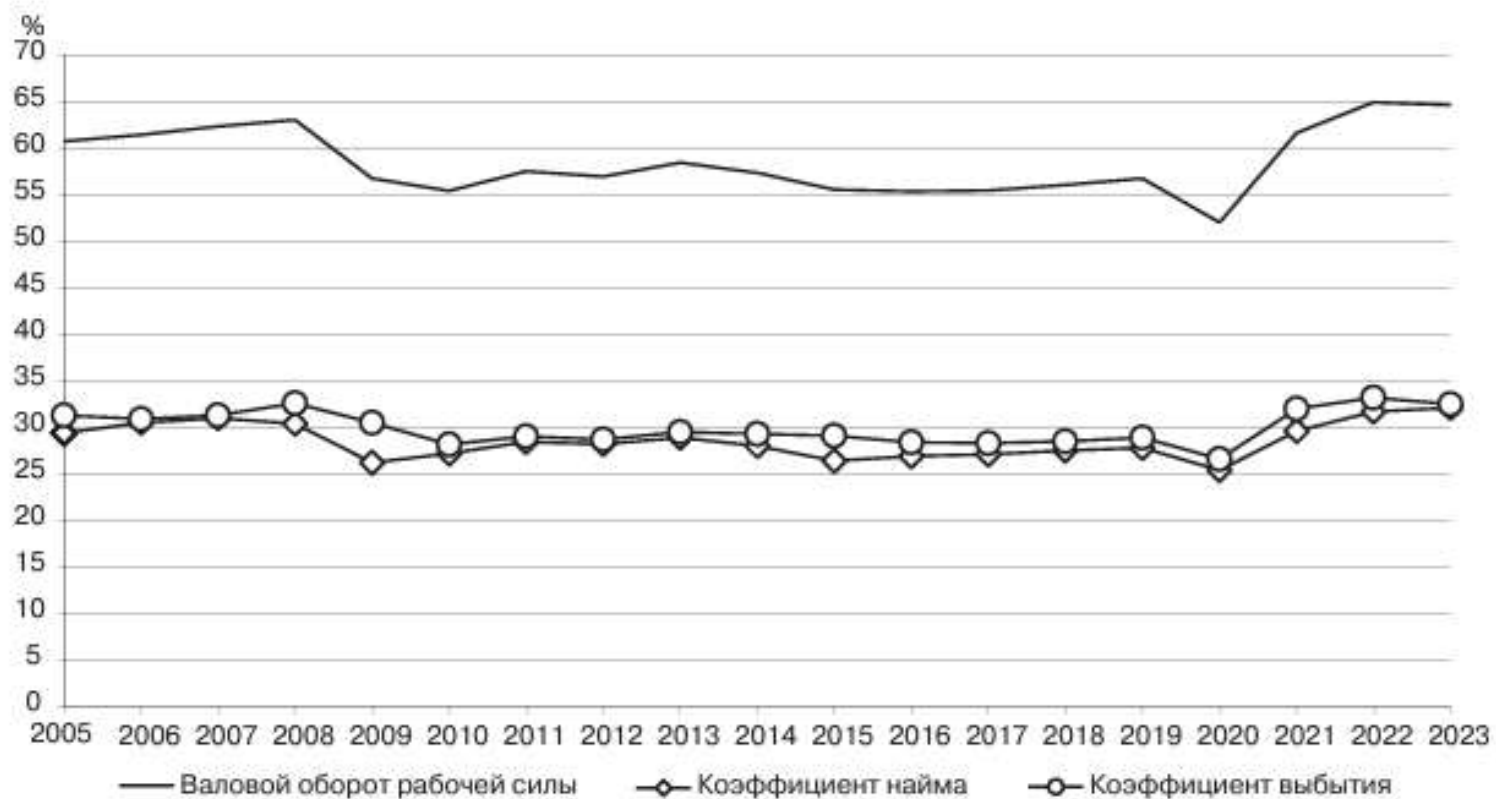
**Ольга Иванова, к.э.н., PhD**

- ◆ ученый-исследователь, преподаватель
- ◆ автор тг-канала Science of HR
- ◆ в прошлом HR VP, Finance VP, эксперт по стратегическому планированию

**Научные интересы:** внутрифирменная и межфирменная мобильность персонала, механизмы рынка труда, предпринимательство

**Бизнес интересы:** HR аналитика, оптимизация HR процессов, стартапы

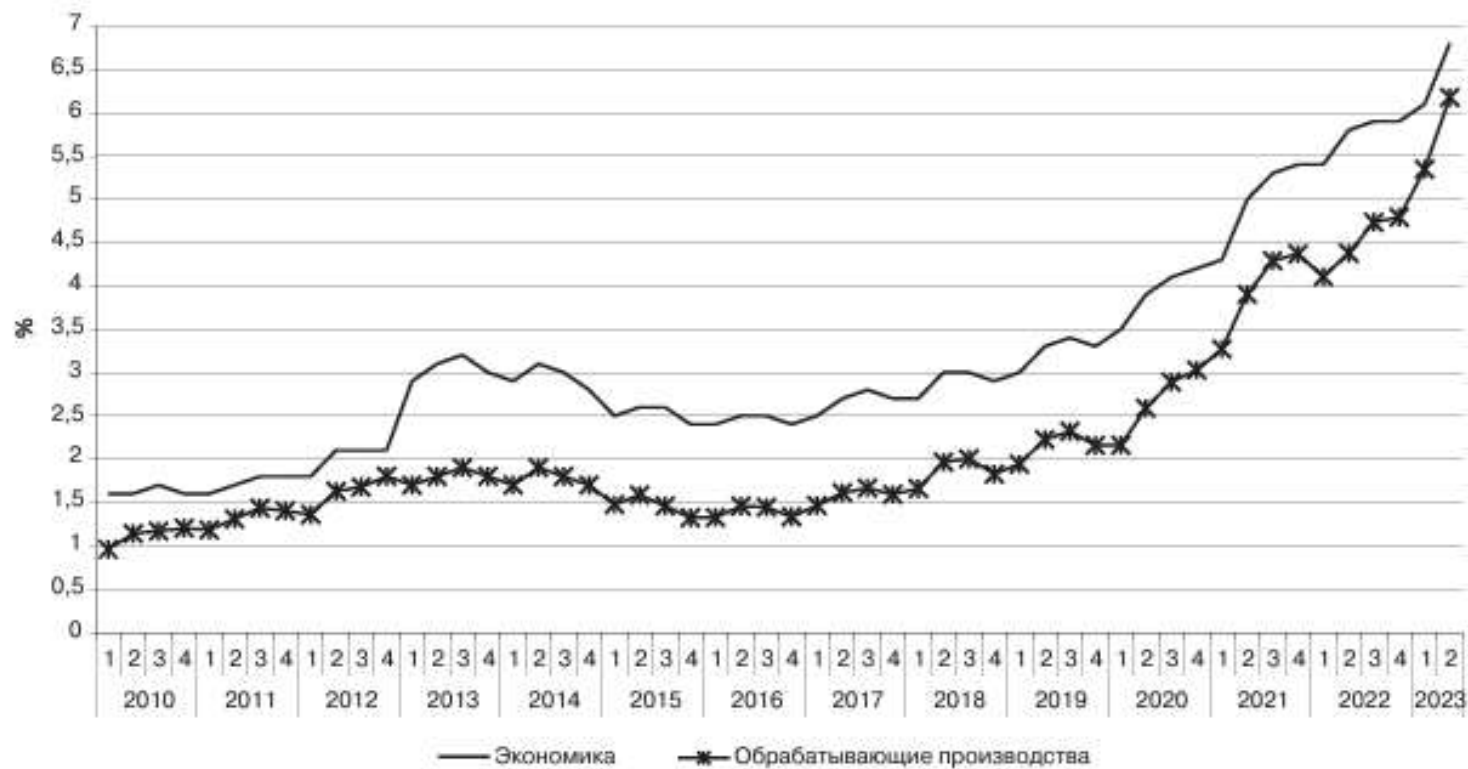
# Динамика межфирменной мобильности в России 2005-2023 гг.



**Рис. 6.** Основные характеристики межфирменной мобильности рабочей силы, экономика, 2005–2023 гг., %

Источник: Капелюшников, 2024

# Динамика уровня вакансий в России 2010-2023 гг.



**Рис. 4.** Динамика уровня вакансий по отчетности предприятий в экономике и обрабатывающих производствах, квартальные показатели, 2010–2023 гг., %

# Бороться ли с текучестью?

**Текучесть - это диагностический показатель,** который может сигнализировать о самых разных проблемах или являться вариантом нормы

- ◆ Проводим аналитику
  - Как много уходит?
  - Кто уходит?
  - Столько это стоит бизнесу?
- ◆ Устраняем причины
- ◆ Минимизируем последствия



# Причины текучести

## по данным мета-анализов

- ◆ **Организационные факторы:**
  - однотипные задачи
  - непонятные цели
  - отсутствие автономии
  - отсутствие обратной связи
- ◆ **Несоответствие рабочих задач** способностям, потребностям и ожиданиям сотрудника
- ◆ **Рабочий стресс** и неумение с ним справляться



# Причины текучести

## по данным мета-анализов

### ◆ Социальные факторы:

- качества руководителя
- отношения с коллегами
- общий климат в коллективе

### ◆ Финансовые факторы:

- низкие доходы
- отсутствие связи доходов с результативностью
- чувство несправедливости

### ◆ Нестабильность занятости

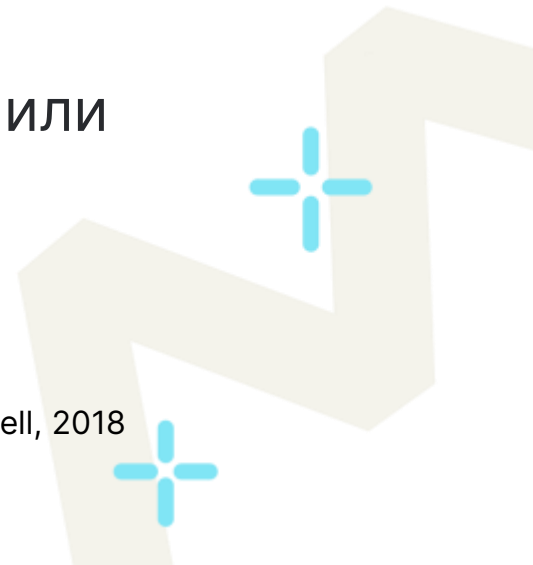


# Предикторы текучести

## по данным мета-анализов

- ✦ **Вовлеченность и удовлетворенность** работой (-), **абсентеизм** (+)
- ✦ Снижение индивидуальной **результативности** предиктором текучести не является
- ✦ **Поиск работы** имеет корреляцию с вероятностью добровольного увольнения на уровне 0.4, т.е. объясняет только 16% вариации в поведении сотрудников

Аналитика текучести предназначена для **выявления ее причин** или **прогнозирования общей динамики** увольнений, а не выявления сотрудников с высоким риском увольнения





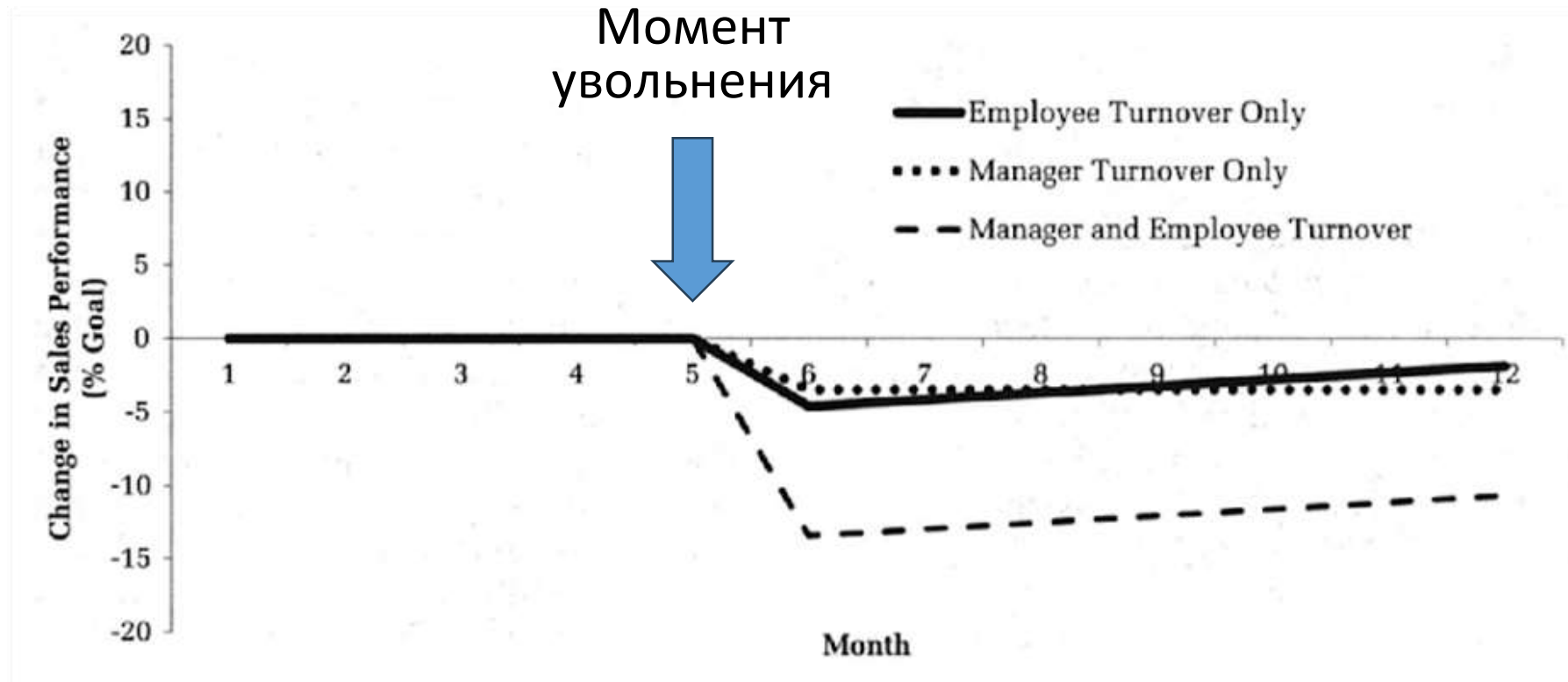
# Последствия текучести

по данным исследований

- ✦ Прямые расходы (поиск и подготовка замены) могут составлять до 50-60% от годового дохода сотрудника. **Общие расходы** (включая потери производительности) - **от 90 до 200%**
- ✦ Текучесть сильнее влияет на **уровень качества и безопасности**, чем на финансовые показатели
- ✦ Больше всего от текучести страдают **небольшие предприятия и производство**



# Потери производительности в результате текучести



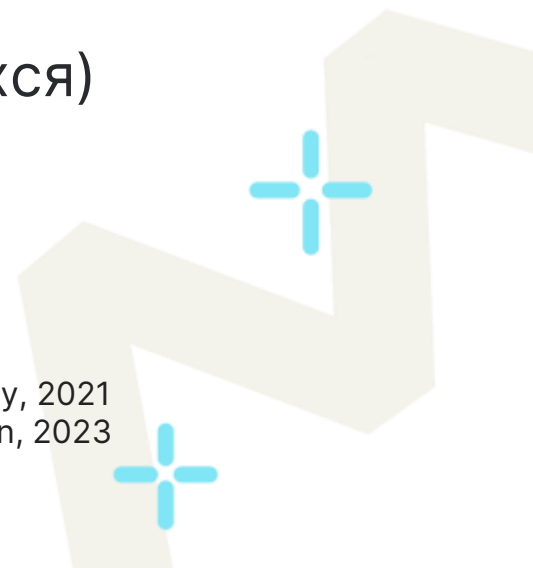
Источник: Hale, Ployhart, and Shepherd, 2016

# Последствия текучести

## по данным исследований

### Увольнения заразны!

- ◆ **Вынужденные сокращения** провоцируют немедленный рост добровольных увольнений, особенно среди высокорезультативных сотрудников (2.2 дополнительных уволившихся сотрудника на 1 сокращенного)
- ◆ **Увольнения в связи с низкой результативностью** или нарушением этики сокращают текучесть (на 0.17 уволившихся)
- ◆ **Добровольные увольнения** приводят к отложенным последствиям (0.23 дополнительных увольнения)



# Ольга Иванова

- ◆ [t.me/olga\\_aka\\_professor](https://t.me/olga_aka_professor)
- ◆ [t.me/Science\\_of\\_HR](https://t.me/Science_of_HR)
- ◆ [www.linkedin.com/in/olga1201/](https://www.linkedin.com/in/olga1201/)





**Вопросы**