

ВЛИЯНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА УРОВЕНЬ ТЕКУЧЕСТИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ

Е. Д. Михайленко

THE INFLUENCE OF COAL ENTERPRISES STAFF QUALIFICATION ON THE LEVEL OF EMPLOYEE TURNOVER AND INDUSTRIAL INJURIES

E. D. Mikhaylenko

В статье рассматривается проблема высокой текучести персонала угледобывающего предприятия. Основное внимание в работе автор акцентирует на расчете экономических потерь, вызванных высоким уровнем текучести среди неквалифицированных рабочих. Обосновывается идея о том, что решая проблему повышения уровня квалификации работников, возможно одновременно повлиять на снижение уровня текучести персонала, а также уменьшить количество производственных травм и аварий.

Целью данной статьи является проведение качественного и количественного анализа уволившихся из компании работников. И соответственно дается вывод о том, что чем ниже уровень квалификации работника, тем больше его стремление к перемене работы.

The paper deals with the problem of high staff turnover on coal enterprises. The author focuses on the calculation of economic losses caused by high turnover of unskilled employees, stating that professional development of employees can influence turnover reduction and reduce the number of injuries and accidents.

The paper aims at conducting qualitative and quantitative analysis of the company's fired workers. Accordingly, the author concludes that the lower the level of employees' qualification is, the bigger is their desire to change the job.

Ключевые слова: Текучесть персонала, уровень квалификации, компетенции, опасный производственный объект, производственный травматизм.

Keywords: employee turnover, qualification level, competence, hazardous production facility, industrial injuries.

Высокая текучесть персонала – одна из самых серьезных актуальных проблем в сфере экономики и труда. Однако, несмотря на запросы практики, в науке еще не сложилась целостная концепция управления этим процессом. Существует достаточно много определений понятия «текучесть персонала», однако суть всех определений одна: это – добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения, а также по независящим от воли сторон обязательствам. Наиболее корректной, на наш взгляд, является следующая формула расчета текучести персонала:

$$T = \frac{K_{ув}}{Ч_{ср.сн.}} \times 100,$$

где T – текучесть персонала; $K_{ув}$ – количество уволившихся из компании за определенный период; $Ч_{ср.сн.}$ – среднесписочная численность за тот же период [1, с. 32].

Проблема текучести персонала является одной из серьезных проблем, стоящих перед российскими компаниями в целом и угледобывающими предприятиями, в частности. Почему показатель текучести персонала так важен?

Во-первых, по этому показателю, как правило, судят о деятельности службы персонала: каким образом построена система мотивации, адаптации новичков, как работает система подготовки кадрового резерва, профессионального развития. Другими словами, текучесть демонстрирует результат работы с персоналом.

Во-вторых, текучесть персонала дорого стоит и поэтому оказывает существенное влияние на такой обобщающий показатель деятельности любой компании, как прибыль.

В-третьих, текучесть отрицательно сказывается на работе предприятия, препятствует формированию коллектива, а это, в свою очередь, влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

На примере крупной угледобывающей компании (ОАО «ОУК «Южкузбассуголь»») мы попытались рассчитать экономические потери, вызванные увольнением одних сотрудников и прием на их места других. Только потери, вызванные перерывами в работе, в год составляют 896805 тысяч тонн.

Ниже представлен расчет данных потерь:

$$N_{пр.} = B \times T \times Ч_T = 9,1 \times 18 \times 15 = 2475 \text{ т. угля,}$$

где B – среднесуточная выработка, приходящаяся на одного работника, T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, $Ч_T$ – число работников, выбывших по причине текучести.

Среднесуточная добыча угля 3500 работниками составляет 32 тыс. тонн. Следовательно, среднесуточная выработка, приходящаяся на одного работника, составляет 9.1 тонну. Средняя продолжительность перерыва, связанного с текучестью, складывается из продолжительности предварительного обучения, которое проходят все работники, трудоустраивающиеся на подземные работы (7 дней), времени, необходимого для прохождения медицинской комиссии (7 дней) и времени, необходимого для оформления трудовых отношений (3 – 4 дня).

Численность персонала угледобывающей компании, включающей 7 шахт, 2 обогатительные фабрики, а также 7 вспомогательных предприятий (ремонтно-механических, автотранспортных и других), составляет почти 13000 человек. Число работников, выбывающих ежедневно по причине текучести, составляет в среднем 15 человек.

Таким образом, ежедневные потери, вызванные текучестью персонала, составляют почти две с половиной тысячи тонн угля. Кроме того, существенными являются потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников, а также затраты на подбор, отбор и обучение вновь принятого персонала.

Необходимо отметить, что помимо экономического ущерба, высокий уровень текучести влечет также и другие негативные последствия: часть работы уволившегося сотрудника распространяется между другими сотрудниками, что увеличивает их нагрузку; увольнение одного сотрудника может вызвать негативное психологическое влияние на других сотрудников, снижая их мотивацию и лояльность к организации. К тому же, если увольняется значимый, авторитетный работник, лидер (даже неформальный), то это может повлечь уход и других значимых сотрудников.

Известно, что каждая компания определяет свой идеальный уровень сменяемости сотрудников. Тем не менее, считается, что в российской производственной сфере оптимальный уровень текучести составляет 10 %. Отличается процент нормы и для разных уровней персонала: для управленческого звена текучесть не должна превышать 5 %, для линейного – 10 – 20 %, для неквалифицированного персонала – до 70 % [3, с. 96].

Таким образом, очевидно, что чем ниже уровень квалификации работника, тем больше его стремление к перемене работы. Это значит, что:

- неквалифицированные рабочие не держатся за свои рабочие места, работа на данном предприятии не представляет для них значимости, они с легкостью принимают решение о смене работы;

- ядро квалифицированных рабочих (наставников, бригадиров, звеньевых) охватывает лишь небольшую часть рабочих, но именно на них возлагается ответственность за передачу молодым и неопытным работникам знаний, формирование умений и навыков грамотной и безопасной работы [4, с. 56 – 59].

Проведя анализ уровня образования работников угледобывающего предприятия, можно отметить, что большую долю (85 %) составляют работники со средним, средним профессиональным и начальным профессиональным образованием (рис. 1). Кроме того, почти 80 % работников, имеющих высшее образование, начинают свою трудовую деятельность на угольном предприятии с позиции рабочего (рис. 1).

Специалистами дирекции по персоналу был проведен тщательный анализ и прогноз выбытия рабочих и специалистов на 10 лет (с 2010 по 2020 гг.). Результаты данной работы представлены ниже (рис. 2).

Кроме того, был проведен анализ текучести молодежи в возрасте до 30 лет. Так, в 2012 году доля молодежи в возрасте до 30 лет составляла 26,6 % (1210 человек). При этом достаточно высоким был уровень текучести молодежи в течение первого года работы – 29,3 % (рис. 3).



Рис. 1. Соотношение работников по уровню образования

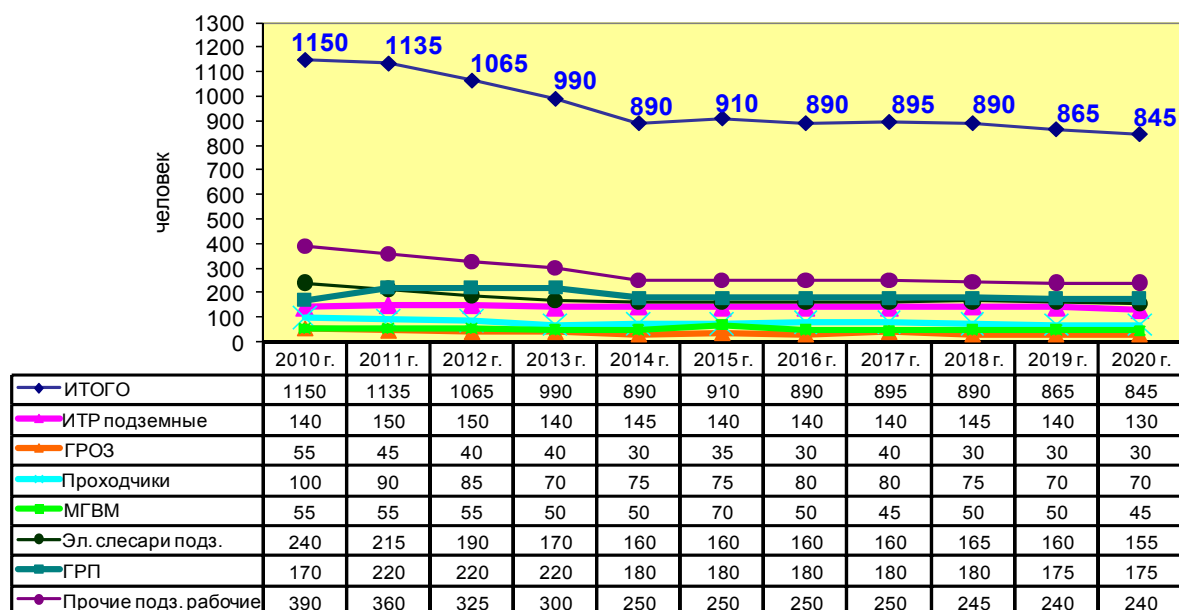


Рис. 2. Анализ и прогноз выбытия персонала (2010 – 2020 гг.)

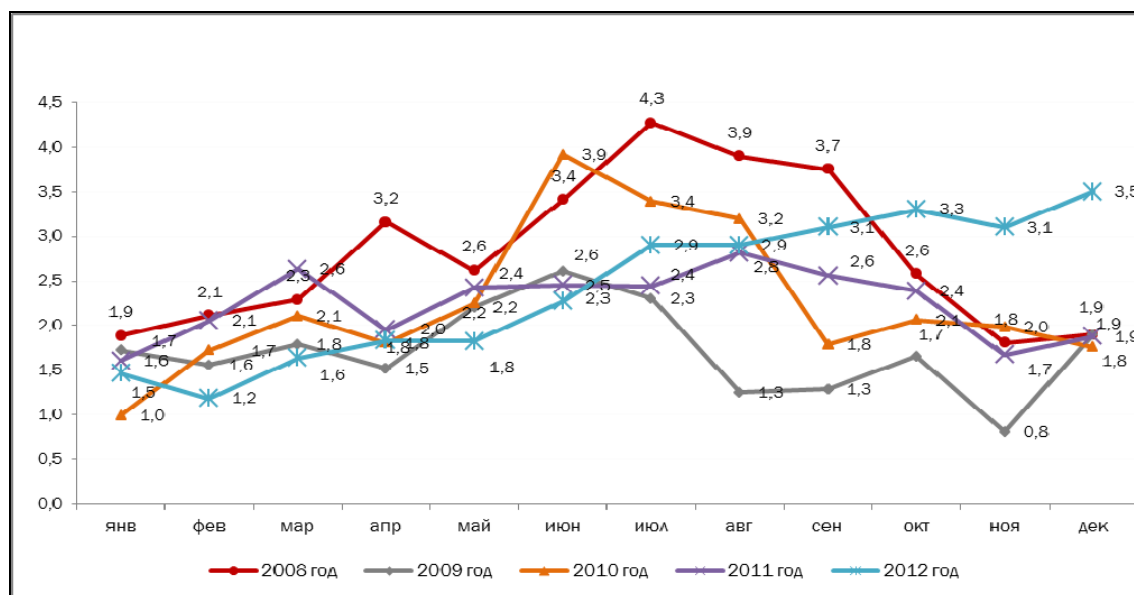


Рис. 3. Динамика текучести молодежи в возрасте до 30 лет

Очевидно, что за последние 5 лет показатели текучести молодежи являются довольно высокими.

Как было отмечено выше, молодые неквалифицированные рабочие – это основная группа риска, представители которой наиболее склонны менять место работы. Здесь важно отметить, что даже работники с высшим образованием, впервые приходящие на угледобывающее предприятие, начинают свою профессиональную деятельность, как правило, с неквалифицированных работ, с профессий низкого разряда. Это, в свою очередь, означает, что их заработная плата существенно отличается от заработной платы рабочих высокой квалификации. При этом необходимо отметить, что с учетом опасных (подземных) условий труда, ко всем работникам угледобывающего предприятия предъявляются одинаково высокие требования в отношении соблюдения техники безопасности, ответ-

ственного отношения к работе, знания вопросов промышленной безопасности.

Анализ травм, произошедших в 2012 году, свидетельствует о том, что наиболее подверженными травмам являются молодые работники в возрасте до 30 лет. Почти 32 % травмированных – работники в возрасте до 30 лет. Ниже представлено распределение количества травмированных в 2012 году работников в зависимости от возраста (таблица 1).

Статистическое подтверждение находит также тот факт, что чаще травмируются работники, имеющие низкий разряд по профессии, получившие начальное профессиональное образование, либо прошедшие краткосрочные профессиональные курсы. Распределение 92 травмированных в 2012 году работников по уровню образования представлено в таблице 2.

Распределение количества травмированных работников в зависимости от возраста

<i>Возраст</i>	<i>до 30 лет</i>	<i>31 – 40 лет</i>	<i>41 – 50 лет</i>	<i>Старше 50 лет</i>
Количество, чел.	29	15	24	25

Таблица 2

Распределение количества травмированных в зависимости от образования

<i>Образование</i>	<i>Среднее</i>	<i>Начальное-профессиональное</i>	<i>Среднее-профессиональное</i>	<i>Высшее</i>
Количество, чел.	23	57	7	5

Как видно из таблицы, 85 % травмированных работников имеют начальное профессиональное образование, либо прошли краткосрочные (2 – 3 месяца) курсы. Важно также отметить, что из 27 травмированных работников в возрасте до 30 лет преобладающее большинство (61 %) имели самый низкий профессиональный разряд.

Таким образом, решая проблему повышения уровня квалификации работников угледобывающего предприятия, мы одновременно влияем на снижение уровня текучести персонала, а также, что является очень важным для опасного производственного объекта, уменьшение количества травм и аварий.

Традиционно причины текучести персонала условно делятся на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, необходимо отметить изменение отношения к труду во всем мире, которое характеризуется возрастанием независимости наемного работника, снижением лояльности к организации, уменьшением идеологической составляющей работы. При этом ос-

новной акцент делается на достижение собственных целей [2, с. 21]. Безусловно, огромную роль играет отраслевая принадлежность предприятия, процессы, происходящие в самой отрасли, ситуация на рынке труда.

Субъективных причин существенно больше. Они индивидуальны, варьируются в различных профессиональных и возрастных группах, регионах. В отношении высококвалифицированных рабочих основных профессий угледобывающего предприятия необходимо отметить, что уровень их текучести значительно меньше по сравнению с уровнем текучести рабочих вспомогательных профессий с низким уровнем квалификации.

Специалистами HR-службы был проведен анализ «движения» персонала в 2012 году: переводов, связанных с реструктуризацией шахт, оптимизация численности, привлечение молодых работников и др. Полученные результаты представлены в виде диаграммы (рис. 4).

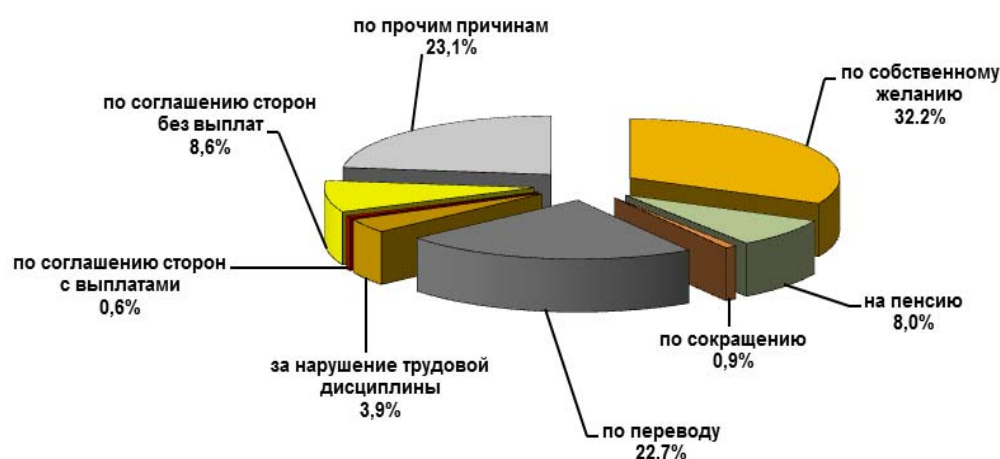


Рис. 4. Причины изменения численности персонала

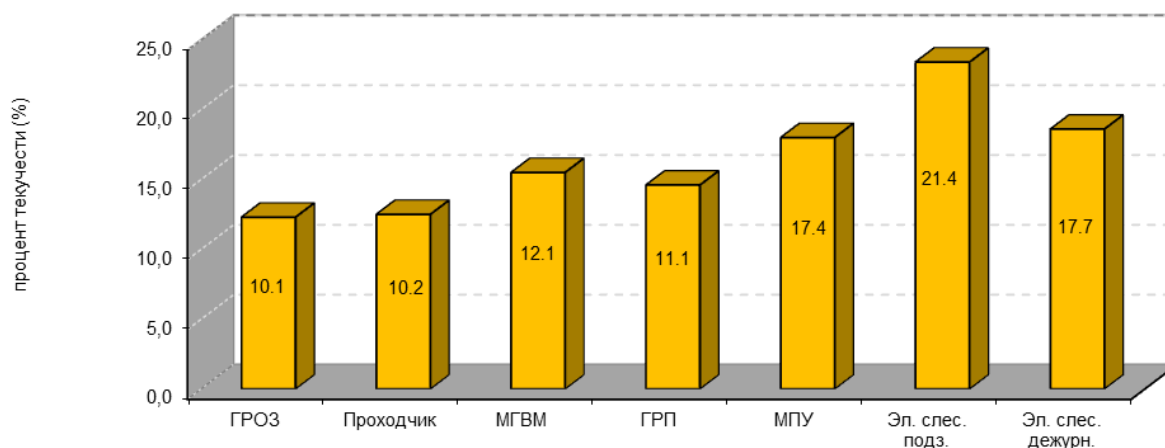


Рис 5. Профессиональный состав уволившихся в 2012 году рабочих

Из рис. 4 видно, что наибольшее количество причин увольнений представляют увольнения по собственному желанию. Качественный анализ работников, уволившихся в 2012 году по собственному желанию, подтверждает гипотезу о том, что чаще увольняются неквалифицированные работники, проработавшие на предприятии менее одного года. Качественный состав рабочих, уволившихся в 2012 году по собственному желанию, представлен ниже (рис. 5).

Анализ профессионального состава рабочих, уволившихся в 2012 году, вновь подтверждает обратно пропорциональную зависимость между уровнем квалификации и уровнем текучести. Качественный состав уволенных по собственному желанию рабочих:

- 39,1 % – электрослесари подземные и электрослесари (слесари) дежурные разряда;
- 28,5 % – горнорабочие подземные и машинисты подземных установок (МПУ);
- 20,3 % – горнорабочие очистного забоя (ГРОЗ) и проходчики;

– 12,1 % – машинисты горных выемочных машин (МГВМ).

Важно отметить, что среди уволенных рабочих доля тех, кто имел самый низкий квалификационный разряд (второй или третий), составляет 80 – 85 %.

Анализ причин увольнений свидетельствует о том, что решение о смене места работы работник принимает, в первую очередь, из-за низкого уровня заработной платы. Далее идут неудовлетворенность сложными и опасными (подземными) условиями труда, высокие требования к соблюдению техники безопасности, удаленностью предприятий от места работ т. д.

Действительно, размер выплат вознаграждения за стаж возрастает в зависимости от стажа. Кроме того, что чем ниже разряд по профессии, тем меньше размер вознаграждения (табл. 3).

Таблица 3

Размер вознаграждения за стаж 1 работника

Подземные работы, макс. К = 2,0			Поверхность, макс. К = 1,5		
разряд	мах сумма в месяц, руб.	мах сумма в год, руб.	разряд	мах сумма в месяц, руб.	мах сумма в год, руб.
6	Не более 2949	Не более 35382	6	Не более 1413	Не более 16957
5	2949	35382	5	1217	14609
4	2585	31022	4	1067	12807
3	2290	27516	3	946	11354
2	2084	25012	2	852	10227
1	1908	22891	1	783	9398
РСС	Не более 2949	Не более 35832	РСС	Не более 1413	Не более 16957

Таким образом, очевидна зависимость: чем ниже уровень квалификации (разряд), тем ниже уровень заработной платы и выше уровень текучести персонала.

Также важно учесть тот факт, что несоблюдение требований охраны труда и промышленной безопасности, высокий уровень аварийности и травматизма

существенно «бьют по карману» работника, допускающего нарушения.

Все это свидетельствует о важности разработки мероприятий и принятия мер по повышению уровня квалификации, разрядов по профессии, профессиональных компетенций, что в свою очередь будет способствовать снижению уровня текучести персонала

угледобывающего предприятия в целом и рабочих с низким уровнем квалификации, в частности.

В течение 2010 – 2012 гг. на угледобывающих предприятиях компании проводились социально-психологические исследования с целью выявления причин текучести, а также факторов, влияющих на аварийность и травматизм. Результаты данного исследования, а также тщательный анализ источников

проблемы высокого уровня текучести, качественного состава увольняющихся работников, анкет увольняющихся работников и их руководителей позволил разработать и начать внедрение комплекса мероприятий, направленных на снижение показателей текучести. Основные данные по результатам этой работы представлены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ источников проблемы высокого уровня текучести

Проблема	Высокий уровень текучести неквалифицированного персонала угледобывающего предприятия.
Источники проблемы	1. Низкий уровень заработной платы неквалифицированного персонала.
	2. Сложность (иногда неопределенность) труда неквалифицированного рабочего.
	3. Отсутствие перспективы профессионального роста.
	4. Неуважительное отношение к работникам низкой квалификации со стороны коллег и руководителей.
	5. Отсутствие информации о возможностях повышения квалификации, разряда.
Мероприятия по решению проблемы	1. Техничко-экономические: – улучшение условий труда; – совершенствование системы материального и нематериального стимулирования и нормирования труда; – реализация социальных программ (жилищных, санаторно-курортного лечения и др.).
	2. Организационные: – совершенствование процедур подбора и адаптации; – совершенствование системы наставничества, профессионального развития и продвижения (переподготовка, повышение разрядов).
	3. Воспитательные: – профориентационное и психологическое консультирование; – привлечение к участию в корпоративных мероприятиях (посвящениях в горняки, тренингах, спортивных соревнованиях, конкурсах профессионального мастерства и др.).

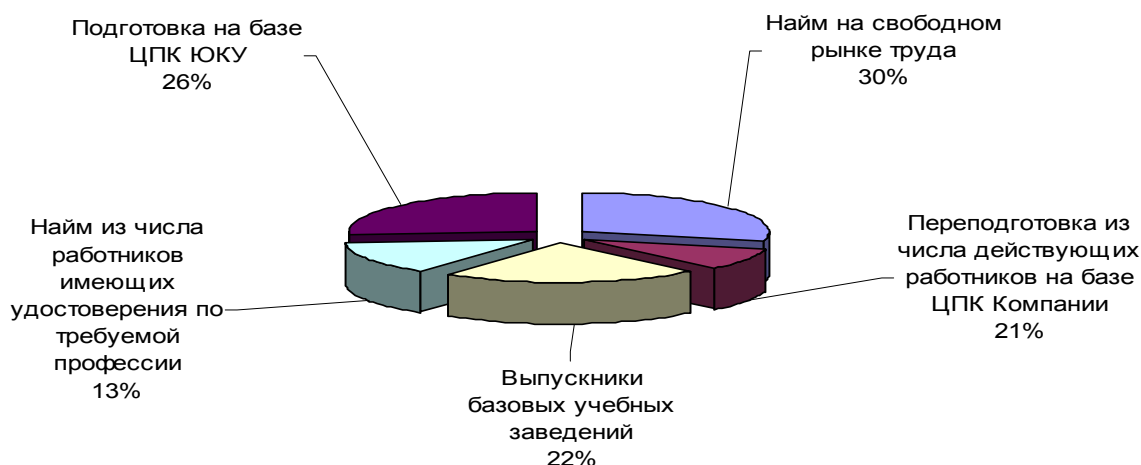


Рис. 6. Основные источники удовлетворения потребности в персонале

Учитывая тот факт, что наиболее склонны к смене места работы рабочие с низким уровнем квалификации, особое внимание представляют мероприятия по повышению уровня профессиональных компетенций работников.

При этом одним из основополагающих моментов является учет источников удовлетворения потребности угледобывающих предприятий компании в персонале, основными из которых являются следующие (рис. 6).

Как видим, основным источником удовлетворения потребности компании в рабочих кадрах является свободный рынок труда. «Извне» на угледобывающие предприятия компании приходят до трети рабочих. Необходимо выстроить такую систему работы с кадрами, которая обеспечивала бы возможности профессионального обучения и повышения квалификации рабочих на каждом этапе, начиная с этапа подбора и отбора рабочих на существующие вакансии.

Рассмотрим более подробно, каким образом возможно решение проблемы профессионального и квалификационного роста рабочего угледобывающего предприятия на каждом этапе по управлению персоналом и снижению за счет этого уровня текучести.

Подбор кадров. Как уже было сказано выше, основными источниками подбора являются: внешний рынок труда, внутренний рынок (из числа работников предприятия, имеющих удостоверения по требуемой профессии), выпускники базовых учебных заведений (БУЗов), обучающиеся по целевым программам. Для решения вышеуказанной проблемы на данном этапе наиболее эффективными, на наш взгляд, является реализация следующих мероприятий:

- ярмарки вакансий, на которых представители компании (желательно представители тех профессий, на которые проводится набор) подробно знакомят кандидатов на трудоустройство с требованиями, которые предъявляет каждая профессия к человеку, с условиями труда, возможностями профессионального и карьерного роста (как следствие, роста заработной платы);

- профориентационная работа с базовыми учебными заведениями: организация практик, встреч со студентами и учащимися, факультативные занятия на базе центра подготовки кадров (ЦПК), семинары и тренинги для мастеров производственного обучения и преподавателей, молодежные научно-практические конференции, другие совместные обучающие мероприятия.

Отбор персонала. Данная процедура является очень важной с точки зрения прогнозирования успешного закрепления кандидата на угледобывающем предприятии (и, следовательно, уровня текучести). Она представляет собой оценку психофизиологических, личностных качеств кандидата, его способностей к обучению, мотивации, уровня профессиональных компетенций. С целью планирования мероприятий, направленных на повышение уровня профессиональной квалификации и, следовательно, снижению текучести, возможно предоставление результатов оценки не только самому кандидату, но и его потенциальному руководителю.

Литература

1. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2010. 482 с.
2. Лысков А. Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации // Кадры предприятия. 2004. № 3. 21 с.
3. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 11. С. 94 – 107.
4. Соболева И. Недоиспользование трудового потенциала страны: путь в направлении обратном общемировому // Человек и труд. 2003. № 6. С. 56 – 59.

Адаптация персонала. На данном этапе сложно переоценить роль наставника, за которым закрепляется молодой работник. Задача наставника – не только помочь молодому работнику освоить профессиональные навыки и умения, но и мотивировать своего подопечного на повышение квалификации и профессиональный рост. Кроме того, в компании проводятся и другие адаптационные мероприятия: адаптационные тренинги для специалистов, тренинги «Введение в должность», адаптационные часы для рабочих, посвящения в горняки, Школа молодого специалиста. Программы этих мероприятий периодически корректируются, но суть вопросов, направленных на «удержание» молодых работников, остается прежней: Кузбасс – угольный край, шахтером быть почетно, чем выше уровень квалификации, тем выше заработная плата.

Обучение персонала. Каждый работник, трудоустроившийся на опасный производственный объект (шахту), в обязательном порядке проходит предварительное обучение продолжительностью 6 – 10 дней (в зависимости от профессии) с последующей проверкой знаний (как правило, в форме тестирования). Распространенной формой обучения являются инструктажи (предварительный, вводный, целевой, периодический). Кроме того, ежегодно рабочие проходят обучение и проверку знаний требований охраны труда по профессии. Все это формы обязательного (регламентированного требованиями надзорных органов) обучения.

Что касается, дополнительного обучения, то в компании используются такие его формы, как тренинги отпускников (обучение по выходу из отпусков), корпоративное повышение квалификации, переподготовка по профессиям на базе своего центра подготовки кадров, оплата обучения работников в вузах и техникумах. Кроме того, проводятся различные мероприятия, способствующие повышению мотивации работников к получению новых знаний: конкурсы профессионального мастерства, идеи по улучшению, научно-практические конференции, школы передового опыта, технические форумы и др.

Несмотря на остроту проблемы высокой текучести персонала во многих организациях, системная работа по сохранению, удержанию персонала пока являются редкостью. Компания «Южкузбассуголь» выбрала основной способ снижения уровня текучести персонала и потерь, связанных с ней, – разработку и реализацию мероприятий, направленных на постоянное повышение квалификации, совершенствование своего профессионального мастерства.

Информация об авторе:

Михайленко Екатерина Дмитриевна – аспирантка кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета, ассистент отделения представительства у клиента в компании Kelly Services CIS (Келли Сервисез Си-Ай-Эс), 8-965-057-87-80, Katya_ku4@mail.ru.

Ekaterina D. Mikhaylenko – post-graduate student at Saint-Petersburg State University of Economics; On-Site Assistant at Kelly Services CIS.

(Научный руководитель: Алиев Исмаил Магеррамович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета (СПБГЭУ), заместитель заведующего кафедрой по учебной работе, Aliev.06@mail.ru.

Ismail M. Aliev – Doctor of Economics, Full Professor, Professor at the Department of Labour and Human Resources Economics, Saint-Petersburg State University of Economics).

Статья поступила в редколлегию 30.01.2015 г.