

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ
КАДРОВ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ
КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Литвин Юлии Петровны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент: к. соц. н., доцент кафедры
социальных технологий института
экономики и управления НИУ «БелГУ»
Бояринова И.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Концептуальные подходы к управлению текучестью кадров на основе системного подхода	11
1.2 Контроллинг персонала и возможности внедрения его инструментов в систему управления текучестью кадров.....	20
1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы управления текучестью кадров организации	33
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА	42
2.1 Организация и методы исследования.....	42
2.2 Исследование системы управления текучестью кадров	49
2.3 Оценка системы управления текучестью кадров и определение направлений внедрения инструментов контроллинга персонала	77
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА	84
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления текучестью кадров организации	84
3.2 Разработка Программы управления текучестью кадров организации	94
3.3 Управление текучестью кадров через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования организации	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	106
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	110
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	122

ВВЕДЕНИЕ

В современной социально-экономической ситуации, когда организации вынуждены переходить в режим экономии ресурсов, возможность регулирования текучести кадров и управления ее уровнем – один из ключевых факторов, которые определяют устойчивость функционирования, а также стабильность развития организации, так как именно при оптимальном контролируемом уровне текучести кадров становится возможным обеспечение конкурентного преимущества организации на рынке посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Решение вопросов эффективного управления текучестью кадров особенно актуально на современных предприятиях сельского хозяйства, где уровень текучести кадров, сезонный характер некоторых видов производственных работ, а также преобладание в структуре численности персонала категории рабочих предопределяют повышенный уровень текучести кадров.

Актуальность темы исследования. Сложность определения сущности управления текучестью кадров, неразработанность его механизма и системы в современных теории и практики приводят к тому, что во многих организациях необходимость осуществления управления текучестью кадров носит декларативный характер, а важность минимизации причин текучести и ее снижение приравниваются к лозунговому провозглашению, что обуславливает необходимость разработки нового подхода к выделению составляющих, свойств системы или применению уже существующего подхода в рамках управления человеческими ресурсами.

Определение сущности управления текучести кадров, обоснование применения системного подхода для формулирования определения и элементов системы управления текучестью кадров определяют необходимость внедрения инструментов такого современного стратегического подхода, который сочетает в себе системный подход, осуществляет тесную взаимосвязь, взаимодействие и координацию

составляющих его элементов, а также коррелирует с целями организации, каким является контроллинг персонала.

Проблема исследования заключается в существовании объективного противоречия между запросом практики управления человеческими ресурсами в совершенствовании системы управления текучестью кадров и недостаточной разработанностью вопросов управления текучестью кадров в условиях усложняющейся информационной среды и роста инновационных HR-решений в современной теории управления человеческими ресурсами.

Степень научной разработанности проблемы. В настоящее время определению понятия и сущности текучести кадров посвящено значительное число работ таких авторов как Аббаси С.М., Абдурахманова К.Х., Антл Б.Ф., Гузенко М.Э., Базык Е.Ф., Конкина В.С., Котова Л.Р., Мартынушкин А.Б., Мерзлякова И.В., Мэйхью Р., Никифорова Л., Одегов Ю.Г., Прайс Дж.Л., Расторопнова Ю.С., Стью Б., Федина В.С., Холлман К.У., Шилинскийте И.А. Причины текучести кадров раскрывают в своих трудах такие авторы как Ананта Радж А. Арокиасами, Гоулер Р., Грант А., Гэйл Б., Волкова И.А., Жукова М.В., Карасева Н.В., Кибанов А.Я., Клейменова Л.В., Кондакова А.А., Конкина В.С., Мобли У., Нотченко В.В., Терегулова Н.Ф., Шумон Р.Х.

Характеристику показателей, способствующих оценке уровня текучести кадров можно встретить в работах Герасимовой Е.А., Додориной И.В., Кибанова А.Я., Синяевой Л.П. Хоган Дж., Герасимова Е.А., Додорина И.В., Кевин М.М., Рыбалкина З.М., Свистунов В., Синяева Л.П., Тюленева М., Хамер К., Холькина О.В. пишут о положительных и отрицательных сторонах и последствиях текучести кадров.

В статьях Вульпена ван Э., Жуковой М.В., Кокемуллера Н., Мобли У., Морена Г., Нотченко В.В., Ньюмана З., Шумона Р.Х. раскрываются влияние текучести кадров на результаты деятельности предприятий, последствия текучести, а в работах Абдурахманова К.Х., Котовой Л.Р., Маркович М., Одегова Ю.Г., Свистунова В., Тюленевой М. приводятся способы и формулы расчета экономического ущерба от текучести кадров. Особое внимание

решению проблемы текучести кадров в агропромышленном секторе уделяют Конкина В.С., Мартынушкин А.Б., Шавырина И.В., Ширина Ю.В. Копылов В.В. в своих трудах представляет собственное видение проблем и перспектив кадрового обеспечения агропромышленного комплекса. В работах Вахрамеева Р.А. освещаются проблемы формирования кадрового потенциала аграрного сектора экономики, сформулированы предположения о возможных негативных последствиях дальнейшего снижения численности занятых в аграрном секторе.

Дискуссионными остаются вопросы, связанные с определением сущности управления текучестью кадров, выделением его составляющих. Попытки к определению понятия управления текучестью кадров осуществлены Волковой И.А., Герасимовой Е.А., Додориной И.В., Кондаковой А.А., Наконечной У.С., Синяевой Л.П., Соловьевой Ю.Ю., Сотниковой С.И., Терегуловой Н.Ф., Тонн З., Фатеевой Н.Б., Черноусовой В.В.

Вопросам управления текучестью кадров и его совершенствования в своих трудах уделяют внимание такие авторы как Абдурахманов К.Х., Беннет Р., Денвир А., Кибанов А.Я., Котова Л.Р., Макмахон Ф., Мансуров Р.Е., Никифорова Л., Одегов Ю.Г., Свистунов В., Семенова Н.С., Скавитин А.В., Соловьева Ю.Ю., Сотникова С.И., Сувалова Т.В., Терегулова Н.Ф., Тюленева М., Хакман Р.С., Шилинскайте И.А., Якуба В. Вопросы организации исследования текучести кадров нашли свое отражение в работах Волковой И.А., Жуковой М.В., Мерзляковой И.В., Нотченко В.В. Способы и методы снижения текучести кадров раскрывают в работах Беннет Р., Базык Е.Ф., Жангалиева Е.С., Кибанов А.Я., Мартынушкин А.Б., Одегов Ю.Г., Якуба В.

Определению сущности контроллинга персонала, его целей и задач посвящены труды Беликовой И.П., Беннета Р., Болиевой И.А., Дьячковой Е.Н., Колосовой Р.П., Михайловой А.В., Никоновой Т.В., Одегова Ю.Г., Рейхманна Т., Рыбалкиной З.М., Холькиной О.В., Шмидта А. Возможность снижения уровня текучести кадров, управления текучестью в целом на основе

инструментов контроллинга персонала отмечают в работах Михайлова А.В., Рыбалкина З.М., Холькина О.В.

На сегодняшний день в научной среде не сформировались единое представление, целостная концепция и система управления текучестью кадров, а многогранность, многоаспектность сущности контроллинга персонала затрудняет его практическое применение как в управлении текучестью кадров, так и в других областях управления человеческими ресурсами.

Объект исследования – система управления текучестью кадров в современных социально-экономических условиях.

Предмет исследования – организационно-экономические и управленческие отношения, определяющие систему управления текучестью кадров на основе внедрения инструментов контроллинга персонала.

Цель исследования – разработка теоретических концепций, позволяющих сформировать методические и практические подходы к совершенствованию системы управления текучестью кадров на основе внедрения инструментов контроллинга персонала.

Для достижения цели поставлены и решены задачи:

1. Изучены и проанализированы теоретические и методические аспекты управления текучестью кадров на основе системного подхода.
2. Определены возможности внедрения инструментов контроллинга персонала на основе разработки модели контроллинга персонала.
3. Разработан и обоснован методический инструментарий оценки эффективности системы управления текучестью кадров.
4. Проведено исследование системы управления текучестью кадров агропромышленного холдинга.
5. Разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию системы управления текучестью кадров, Программа управления текучестью кадров агропромышленного холдинга.

Теоретико-методологическая основа исследования. Исследование опирается на существующие теоретические подходы и концепции управления текучестью кадров и контроллинга персонала, представленные в трудах отечественных и зарубежных ученых, а также основывается на общенаучных методах познания, в первую очередь, системном подходе к объекту исследования.

Эмпирическую базу исследования составили материалы статистической отчетности, локально-нормативные акты, характеризующие систему управления текучестью кадров, отчеты о численности и движении персонала предприятия, результаты проведенного эмпирического исследования системы управления текучестью кадров (ГК «Агро-Белогорье»).

Основными методами исследования послужили: метод организации исследования – метод срезов, сравнительный метод, комплексный метод; эмпирические методы - архивный метод (анализ документов), SWOT-анализ, опросные методы – анкетирование, экспертное интервьюирование; методы обработки данных – качественный и количественный анализ; метод интерпретации результатов исследования – структурный, генетический. Анализ количественных данных производился с помощью программного средства Microsoft Excel-2016. Конкретными методиками исследования являлись методика оценки эффективности системы управления текучестью кадров (разработана автором), экспертная анкета оценки системы управления текучестью кадров руководителями и специалистами (N=20), экспертная анкета, направленная на выявление особенностей управления текучестью кадров на зарубежных предприятиях сельского хозяйства зарубежным экспертом (N=1), анкетирование увольняющихся работников посредством «Анкеты увольняющегося работника» (N=170), анкетирование работников по методике «Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала» (N=320).

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что совершенствование управления текучестью кадров как системы мероприятий,

направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач должно осуществляться на основании системного подхода и внедрения инструментов контроллинга персонала в каждую из подсистем – исследования (предупреждения) и снижения текучести кадров.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Разработана и теоретически обоснована система управления текучестью кадров на основе внедрения инструментов контроллинга персонала.

2. Предложено теоретическое обоснование методического инструментария оценки системы управления текучестью кадров.

3. Разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления текучестью кадров, позволившие обосновать Программу управления текучестью кадров агропромышленного холдинга.

Положения, выносимые на защиту:

1. Управление текучестью кадров - система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач. Контроллинг персонала - система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений, обеспечивающая реализацию функций контроля, координации и оптимизации деятельности в системе управления персоналом, способствующая оперативному реагированию на изменения внутренней внешней среды и адаптации к ним, позволяющая осуществлять краткосрочное и долгосрочное планирование и прогнозирование с целью достижения оперативных и стратегических целей, устойчивого развития и повышения эффективности деятельности организации. Элементы системы управления текучестью - подсистемы исследования, предупреждения и

снижения текучести кадров. Этапы и процессы каждой из подсистем основываются на разработанных и внедренных инструментах контроллинга персонала - информационно-учетных, планово-аналитических, контрольно-сравнительных, оценочно-исследовательских, структурно-координационных, функционально-содержательных, прогнозно-заключительных, консультационно-управленческих и программно-целевых.

2. Система управления текучестью кадров, функционирующая в системе управления персоналом организации нуждается в периодической комплексной оценке ее эффективности с целью совершенствования процедур, процессов и элементов системы и обеспечения объективности управления текучестью кадров. Методический инструментарий оценки эффективности системы управления текучестью кадров на основе сопоставления с разработанной системой управления текучестью кадров обеспечивает «самооценку» своей эффективности благодаря детализированным мероприятиям, процессам и процедурам каждого этапа, позволяющим определить и оценить выполнение (невыполнение), соответствие (несоответствие), достижение (недостижение) каждой процедуры, процесса или этапа. Эффективность разработанного методического инструментария обуславливают конкретность, логическая последовательность и обоснованность структуры системы управления текучестью кадров во взаимосвязи, взаимозависимости, взаимодействия ее подсистем-этапов исследования.

3. Программа управления текучестью кадров агропромышленного холдинга, разработанная на основе внедрения инструментов контроллинга персонала и содержащая исследование (прогнозирование) текучести кадров и снижение является основой эффективного управления текучестью кадров, управления персоналом, а ее реализация - фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и обобщении существующих подходов к определению сущности управления текучестью кадров и контроллинга персонала; формулировании определений понятий управления текучестью кадров, контроллинга, контроллинга персонала, исследования и снижения текучести кадров; группировании задач контроллинга персонала на основании выделения направлений управленческой деятельности; в разработке модели контроллинга персонала как результата систематизации подходов к определению сущности контроллинга персонала, его целей, функций, задач; в разработке инструментов контроллинга персонала; в разработке и характеристике системы управления текучестью кадров и ее подсистем исследования (прогнозирования), снижения текучести на основе внедрения инструментов контроллинга персонала.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предприятиями агропромышленного комплекса Программы управления текучестью кадров и системы управления текучестью кадров на основе внедрения инструментов контроллинга персонала в целом.

Апробация результатов исследования заключена в публикации четырех научных статей «Управление текучестью кадров организации на основе реализации системного подхода», «Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров», «Возможности применения опыта управления персоналом на зарубежных предприятиях молочного животноводства в современных российских условиях», «Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров» в международных научно-практических журналах.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Концептуальные подходы к управлению текучестью кадров на основе системного подхода

В современной социально-экономической ситуации организации вынуждены переходить в режим экономии ресурсов, особенно трудовых. Поскольку персонал – важнейший ресурс, обеспечивающий устойчивое функционирование, развитие организации, ее конкурентоспособность, одной из проблем управления человеческими ресурсами является формирование стабильного высокопрофессионального коллектива, в связи с чем приобретает актуальность вопрос эффективного управления текучестью кадров.

В период плановой экономики текучесть кадров характеризовали как неуправляемый процесс, нуждающийся в незамедлительном его устранении ввиду негативных последствий [26].

Во время перехода к рыночной экономике понимание сущности текучести кадров трансформировалось в связи с возникновением понятий рынка труда, конкурентоспособности, и в трудах ученых появились различные трактовки текучести кадров – как неорганизованного и неконтролируемого движения рабочей силы, как процесса, включающего только запланированные увольнения и как движения работников, характеризующегося запланированными и незапланированными увольнениями [25].

В настоящее время определению понятия и сущности текучести кадров посвящено значительное число работ таких авторов как Абасси С.М. [95], Абдурахманов К.Х. [49], Антл Б.Ф. [95], Базык Е.Ф. [3], Конкина В.С. [33], Котова Л.Р. [49], Мартынушкин А.Б. [33], Мерзлякова И.В. [35], Мэйхью Р. [95], Никифорова Л. [46], Одегов Ю.Г. [50], Прайс Дж.Л. [95],

Расторопнова Ю.С. [56], Стью Б. [95], Холлман К.У. [95], Шилинскайте И.А. [85] (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Определения понятия текучести кадров различными авторами

Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р., Одегов Ю.Г.,	Текучесть персонала – «движение работников между предприятиями, вызванное наличием дисбаланса между корпоративной конкурентоспособностью персонала и конкурентоспособностью работника» [49, 50].
Антл Б.Ф.	Текучесть кадров – «ситуация, при которой сотрудники добровольно покидают организацию по различным причинам, что негативно сказывается на стоимости и способности организации предоставлять минимально необходимые услуги» [95].
Базык Е.Ф.	Текучесть кадров – «норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу» [3].
Мартынушкин А.Б., Конкина В.С.	Текучесть кадров – «значимая качественная и количественная характеристика кадрового потенциала, которую целесообразно рассматривать как процесс незапланированного увольнения работников, обусловленный двумя группами факторов – со стороны работника (неудовлетворенность работника условиями, предоставленными работодателем) и со стороны работодателя (неудовлетворенность организации компетентностным профилем работника)» [33].
Мерзлякова И.В.	Текучесть кадров – «неорганизованный отток, обусловленный неудовлетворенностью работников своим положением на предприятии либо неудовлетворенностью работодателя конкретными работниками» [35].
Никифорова Л.	Текучесть кадров – «отношение количества работников, ушедших из компании, к среднесписочному числу работников» [46].
Одегов Ю.Г.	Текучесть кадров – «это чистый результат ухода одних работников и прихода других на работу в организацию» [49, 50].
Расторопнова Ю.С.	Текучесть – «добровольный официальный уход наемного работника из одной организации (фирмы) в другую на основании самостоятельно принятого им решения» [56].
Шилинскайте И.А.	Текучесть кадров – «это движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью компании сотрудником или неудовлетворенностью работника своим рабочим местом» [85].

Составлено по материалам [3, 33, 35, 46, 49, 50, 56, 85, 95].

Анализ приведенных определений текучести кадров позволил выделить их достоинства и недостатки. Представление текучести кадров как «значимой качественной и количественной характеристики кадрового потенциала» акцентирует внимание на текучести кадров как одной из проблем формирования кадрового потенциала и управления человеческими ресурсами

в целом. Понимание текучести кадров как «нормы» или «частоты» отождествляет текучесть кадров с показателем и коэффициентом, в то время как более точной является характеристика текучести кадров как процесса, являющегося совокупностью изменений, последовательной смены состояний, явлений.

Наиболее полным является определение текучести кадров как процесса внепланового увольнения работников организации, который обусловлен как неудовлетворенностью работника своим рабочим местом (активная текучесть кадров), так и неудовлетворенностью организации конкретным работником (пассивная текучесть кадров), и, вследствие чего, включает увольнение работников по собственному желанию, а также увольнение работников по инициативе работодателя, если имеет место нарушение договорных обязательств между работником и работодателем [50].

Причины текучести кадров раскрывают в своих трудах такие авторы как Ананта Радж А. Арокиасами [95], Гоулер Р. [12], Грант А. [95], Гэйл Б. [95], Волкова И.А. [10], Жукова М.В. [48], Кибанов А.Я. [23], Кондакова А.А. [26], Конкина В.С. [33], Мартынушкин А.Б. [33], Мерзлякова И.В. [35], Мобли У. [95], Нотченко В.В. [48], Терегулова Н.Ф. [73], Шумон Р.Х. [95] и другие. Различные классификации причин текучести кадров приводят в своих работах Кибанов А.Я. [23], Наконечная У.С. [38], Фатеева Н.Б. [38], Харрингтон Б. [95], Черноусова В.В. [81].

Текучесть кадров является результатом взаимодействия различных групп факторов, таких как экономические, социальные, социально-психологические, демографические и т.д. [26].

Основными причинами, вызывающими текучесть кадров, являются некачественно организованный процесс подбора персонала, неэффективно функционирующие системы адаптации, обучения, развития персонала или их отсутствие, неудовлетворенность работников руководством организации, в частности стилем руководства, методами управления, неконкурентоспособная

заработная плата, неблагоприятные условия труда, увольнения других работников [12, 88].

Естественный уровень текучести кадров (в пределах 3-7% в год от общей численности персонала) способствует обновлению коллектива и развитию организации вследствие притока новой рабочей силы, приносящей новые идеи, инициативы и предложения по совершенствованию организационных процессов, в то время как повышенный уровень текучести кадров наносит экономический ущерб и вызывает различного рода трудности для организации [68].

Герасимова Е.А. [67], Додорина И.В. [67], Кевин М.М. [95], Рыбалкина З.М. [63], Свистунов В. [65], Синяева Л.П. [67], Тюленева М. [65], Хамер К. [95], Холькина О.В. [63] и другие пишут о положительных и отрицательных сторонах и последствиях текучести кадров.

К негативным последствиям можно отнести: потери сотрудников организации, приводящие к перерывам в работе, неравномерности распределения нагрузки на оставшихся работников, снижению производительности, мотивации труда, лояльности к организации, ухудшению социально-психологического климата, снижению качества трудовых ресурсов в целом; экономические потери организации – невыполнение заданного объема работ, уменьшение количества выпускаемой продукции, увеличение расходов, в том числе возникновение дополнительных затрат на поиск, подбор, адаптацию, обучение или переобучение, последующее развитие вновь принятых работников. В то же время текучесть кадров может иметь и позитивные последствия, такие как возможность перераспределения рабочей силы, перемещения и продвижения работников вследствие повышения уровня их квалификации, технологического обновления производства, а также недопущение возникновения явления «застойности» трудового коллектива [10, 50].

Обстоятельства, которые приводят к увольнению работника подразделяются на полностью управляемые, например, условия труда, частично управляемые – удовлетворенность трудом и неуправляемые – климатические условия и факторы природной среды [13].

Уровень текучести кадров является одним из основных показателей эффективности деятельности системы управления персоналом организации. Возможность регулирования текучести кадров и управления ее уровнем – один из ключевых факторов, которые определяют устойчивость функционирования, а также стабильность развития организации, так как именно при оптимальном контролируемом уровне текучести кадров становится возможным обеспечение конкурентного преимущества организации на рынке посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов [73].

Вопросам управления текучестью кадров в своих трудах уделяют внимание такие авторы как Абдурахманов К.Х. [49], Беннет Р. [73], Денвир А. [95], Кибанов А.Я. [23], Котова Л.Р. [49], Макмахон Ф. [95], Мансуров Р.Е. [32], Никифорова Л. [46], Одегов Ю.Г. [50], Свистунов В. [65], Соловьева Ю.Ю. [70], Сотникова С.И. [71], Сувалова Т.В. [72], Терегулова Н.Ф. [73], Тюленева М. [65], Хакман Р.С. [95], Якуба В. [89].

Дискуссионными остаются вопросы, связанные с определением сущности управления текучестью кадров, выделением его составляющих. Попытки к определению понятия управления текучестью кадров осуществлены Волковой И.А. [10], Герасимовой Е.А. [67], Додориной И.В. [67], Кондаковой А.А. [26], Наконечной У.С. [38], Синяевой Л.П. [67], Соловьевой Ю.Ю. [70], Сотниковой С.И. [71], Терегуловой Н.Ф. [73], Тонн З. [95], Фатеевой Н.Б. [38] и другими (Таблица 1.2).

Определения понятия управления текучестью кадров различными авторами

Автор	Определение понятия
Волкова И.А., Кондакова А.А.	Управление текучестью кадров «как процесс - это не способ снижения показателей текучести кадров, а комплекс мероприятий, направленных на устранение причин, приводящих к росту числа увольнений сотрудников на предприятии» [10, 25].
Синяева Л.П., Додорина И.В., Герасимова Е.А Черноусова В.В. Шилинскайте И.А.	Управление текучестью кадров – «поэтапное осуществление мероприятий - определения уровня текучести, экономических потерь, причин текучести, разработки системы мероприятий и определения экономического эффекта» [67, 81, 85].
Соловьева Ю.Ю., Сотникова С.И.,	Управление текучестью кадров – «поддержание параметров текучести персонала, необходимых для достижения пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, на естественном (нормальном) уровне» [70, 71].
Наконечная У.С., Фатеева Н.Б.,	Управление текучестью кадров – «сведение к минимуму противоречий между потребностями и интересами работников и конкретными возможностями их удовлетворения» [38].
Терегулова Н.Ф.	Управление «процессом текучести кадров - выявление причин и масштабов текучести и разработка мер по ее предотвращению» [73].

Составлено автором по материалам [10, 25, 38, 67, 70, 71, 73, 81, 85].

Изучение существующих подходов к определению сущности управления текучестью кадров в целом показало, что в трудах ученых, экономистов-теоретиков и практиков под управлением текучестью кадров понимается лишь совокупность определенных процессов, например, «поддержание параметров текучести», «сведение противоречий», «выявление причин». Например, Волкова И.А., Кондакова А.А. понимают под управлением текучестью кадров «процесс, который позволяет контролировать уровень текучести, выявлять причины и предпосылки, принимать оперативные меры по ее регулированию» [10, 25].

На сегодняшний день в научной среде не сформировались единое представление, целостная концепция и система управления текучестью кадров. При характеристике управления текучестью кадров в основном уделяется внимание процессу снижения текучести, в то время как считать эффективным данный процесс, а также процесс управления текучестью кадров

в целом не представляется возможным без разработки процесса исследования и оценки его эффективности.

Большинство авторов предлагают рассматривать управление текучестью как совокупность этапов, таких как определение уровня текучести, экономических потерь, причин текучести, разработка системы мероприятий и определение экономического эффекта [67, 81, 85]. Однако управление текучестью кадров наиболее целесообразно определять как систему. Система – это объект, функционирование которого для достижения поставленной цели (в данном случае управления текучестью) обеспечивается совокупностью его взаимосвязанных, взаимообусловленных и взаимодействующих элементов (подсистем) [60]. Выделение этапов в управлении текучестью кадров скорее описанию процесса, под которым принято понимать совокупность действий, смену состояний, последовательность стадий, и недостаточно для понимания управления текучестью кадров как системы, поскольку в этом случае нарушается свойство иерархичности системы и затрудняется понимание сущности управления текучестью кадров как объекта исследования. Под элементами системы управления текучестью предложено понимать процессы (или подсистемы) исследования, предупреждения и снижения текучести кадров [30].

Системный подход, как направление исследования, в основу которого заложен принцип рассмотрения объекта исследования как системы - целостного комплекса взаимосвязанных элементов, предлагается в качестве основополагающего в определении сущности управления текучестью кадров. Первыми отечественными и зарубежными учеными, предложившими и изучавшими методологию системного подхода были Берталанфи Л. фон, Блауберг И.В., Богданов А.А., Друкер П., Садовский В.Н., Саймон Г., Фейджин Р.И., Холл А.Д., Чандлер А., Юдин Э.Г. [30].

Признаки системы и их характеристика представлены на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Признаки системы и их характеристика [Составлено автором]

Управление в рамках системного подхода - осуществление совокупности воздействий на объект (систему), отобранных из множества потенциальных воздействий с учетом информации о поведении объекта, условий и состоянии внешней среды для достижения поставленной цели [60].

В результате анализа подходов и выявления их недостатков было сформулировано определение понятия «управление текучестью кадров». Управление текучестью кадров можно определить как систему мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Обосновано соотнесение особенностей системы управления текучестью кадров с признаками системы. Для обеспечения эффективности системы управления текучестью важно функционирование всех трех элементов-подсистем управления текучестью – исследования, предупреждения и

снижения текучести кадров. Каждая из подсистем, в свою очередь, состоит из определенных этапов, процессов и мероприятий. Между подсистемами управления текучестью существует взаимосвязь, взаимозависимость, отдельное обособленное существование подсистем исследования, предупреждения и снижения текучести кадров не целесообразно, поскольку не обеспечит в таком случае достижение цели системы управления текучестью кадров, эффективное ее функционирование и существование в целом. Система управления текучестью кадров функционирует в непрерывной взаимосвязи с другими подсистемами управления персоналом и управления организацией, проявляя при данном взаимодействии новые свойства. При изменении условий внешней среды, система управления текучестью кадров способна изменять, преобразовывать, совершенствовать свои поведение, функционирование и элементы с целью улучшения или приобретения новых свойств и качеств.

Сложность определения сущности управления текучестью кадров, неразработанность механизма и системы в современных теории и практики приводят к тому, что во многих организациях необходимость осуществления управления текучестью кадров носит декларативный характер, а важность минимизации причин текучести и ее снижение приравниваются к лозунговому провозглашению, что обуславливает необходимость разработки нового подхода к выделению составляющих, свойств системы или применению уже существующего подхода в рамках управления человеческими ресурсами. Определение сущности управления текучести кадров, обоснование применения системного подхода для формулирования определения и элементов системы управления текучестью, характеристики признаков системы обуславливают внедрение инструментов такого современного стратегического подхода, который сочетает в себе системный подход, осуществляет тесную взаимосвязь, взаимодействие и координацию составляющих его элементов, а также коррелирует с целями организации, каким является контроллинг персонала.

1.2 Контроллинг персонала и возможности внедрения его инструментов в систему управления текучестью кадров

В современных экономических условиях, характеризующихся нарастанием конкуренции, усиливаются требования к информационной и методической поддержке принятия управленческих решений, а также к прозрачности и технологичности HR-процедур. Возникает необходимость разработки или применения существующих эффективных механизмов оценки как системы управления персоналом в целом, так и отдельных ее подсистем. Одним из таких механизмов является контроллинг персонала организации [6].

Понятие «контроллинг» произошло от английского «control», что означает контролировать, управлять, а также от французского «control», которое можно перевести как «реестр, проверочный список» [63]. Интерес к контроллингу в России стал проявляться в начале 1990-х гг. в период перехода к рыночной экономике [16, с. 185].

Определение понятия контроллинга нуждается в предварительном разграничении или выявлении характера взаимосвязи таких понятий, как планирование, контроль, координация, управленческий учет, аудит, мониторинг, принятие управленческих решений и прогнозирование.

Контроль, как одна из функций системы управления, осуществляет наблюдение и проверку состояния объекта управления с целью обеспечения его оптимального функционирования. Координация – согласование и упорядочение действий разных частей управляемого объекта или системы. Планирование – оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей. Как функция управления контроль является основой для процесса принятия управленческих решений – продукта управленческого труда, направленного на разрешение проблемной ситуации. Под мониторингом следует понимать систему непрерывного наблюдения за объектами и процессами внутренней и внешней среды, результаты которого

применяют для обоснования управленческих решений. Управленческий учет – это система сбора, систематизации и представления информации о деятельности организации, способствующей принятию управленческих решений. В отличие от управленческого аудита, фиксирующего фактическое состояние исследуемого объекта или системы и его отклонения, влияющего на управленческий процесс, контроллинг осуществляет в том числе и прогнозирование состояния объекта или системы.

В таблице 1.3 приведены определения понятия контроллинга, предлагаемые различными авторами.

Таблица 1.3

Определения понятия контроллинга различными авторами

Автор	Определение понятия
Рыбалкина З.М., Холькина О.В.	Контроллинг – «упреждающий контроль на основе наблюдения за изменениями объекта» [63].
Беликова И.П.,	– Контроллинг – «концепция управления, которая синтезирует в себе управленческий учет, планирование, контроль и аналитическую работу»; – Контроллинг – «инструмент, позволяющий оперативно получать и обрабатывать информацию, на основе которой принимаются оперативные и стратегические управленческие решения» [4].
Матвеев А.В.	Контроллинг – «методология управления, совокупность организационных, математических и информационных моделей, обеспечивающих наиболее оптимальное управление компанией» [34].
Одегов Ю.Г.	Контроллинг – «система установления целей предприятия, текущий сбор и обработка информации для эффективного корпоративного управления. Концепция контроллинга включает в себя функции контроля отклонений фактических показателей деятельности предприятия от плановых, подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений. Контроллинг направлен на создание системы управления предприятием, обеспечивающей достижение как текущих, так и стратегических целей предприятия» [51].

Составлено автором по материалам [4, 34, 51, 63]

Определения контроллинга, в которых происходит отождествление понятия с контролем, не раскрывают сложность контроллинга как инструмента управления, полноту его функционала и многогранность взаимосвязей с другими инструментами и функциями управления организацией. Контроллинг занимает особое место в системе управления организацией, поскольку находится на пересечении таких функций и

направлений управленческой деятельности, как планирование, контроль, координация, управленческий учет, аудит и прогнозирование, являясь их объединяющим направлением. На основании анализа посредством информационного обеспечения контроллинг позволяет принимать управленческие решения, в соответствии с которыми устанавливаются оперативные и стратегические цели организации.

Предложено определять контроллинг как инструмент управления организацией, синтезирующий контроль, планирование, координацию деятельности организации, управленческий учет и аудит, позволяющий осуществить прогнозирование результатов деятельности и обеспечение информационной и консультационной поддержки принятия управленческих решений с целью достижения оперативных и стратегических целей организации.

Контроллинг ориентирует управленческий процесс на достижение целей организации, например, таких как увеличение объемов производства, продаж, рост конкурентоспособности и т.д. Контроллинг является частью современной системы управления в зарубежных организациях. Использование положительного опыта внедрения контроллинга позволит ускорить интеграцию отечественных предприятий в мировой экономический процесс [63].

В настоящее время в качестве инновационного метода управления персоналом выделяют контроллинг персонала, находящийся на стыке различных направлений управленческой деятельности.

За рубежом концепция контроллинга персонала начала развиваться еще в 80-90-е гг. XX в., когда ученые стали искать новые возможности использования контроллинга в различных функциональных областях [16, с. 185]. Сначала под контроллингом персонала, как указывает Колосова Р.П., «понимались лишь планирование, контроль и анализ отклонений, затем он рассматривался с учетом стратегического и экономического ориентирования как контроль профессионализма и

эффективности», а после уже как «как стратегический инструмент планирования и управления, как основанное на планировании интегративное оценочное мышление и основа для оценки решения управления персоналом, а в особенности для оценки их экономических и социальных последствий» [25].

Определению сущности контроллинга персонала, его целей и задач посвящены труды Беликовой И.П. [4], Беннета Р. [5], Болиевой И.А. [6], Дьячковой Е.Н. [16], Колосовой Р.П. [25], Михайловой А.В. [37], Никоновой Т.В. [45], Одегова Ю.Г. [51], Рейхманна Т. [73], Рыбалкиной З.М. [63], Холькиной О.В [63]., Шмидта А. [26] и других (таблица 1.4).

Таблица 1.4

Определения понятия контроллинга персонала различными авторами

№ п/п	Автор	Определение понятия
1	Болиева И.А.	– Контроллинг персонала – «инновационный инструмент, наиболее востребованный в период перехода к информационному обществу, направленный на повышение качества управленческих решений с опорой на неразрывную связь знаний, процессов и компании. В системе управления персоналом он создает информационный контур обратной связи, обеспечивая выполнение HR-задач» [6].
2	Вундерер Р.	Контроллинг персонала – это «плановый, результирующий и интегральный учет для оценки решений в области управления персоналом и, в особенности, их экономических и социальных последствий» [73].
3	Михайлова А.В.	– Контроллинг персонала – «система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности организации». – Контроллинг персонала – «комплексная система индикаторов, которая своевременно сигнализируют о том, что в организации наблюдаются тенденции, при которых стратегические цели и задачи не будут достигнуты, не просто инструмент-индикатор, а инструмент, который предлагает рекомендации» [37].

Продолжение таблицы 1.4

№ п/п	Автор	Определение понятия
4	Рейхманн Т.	Контроллинг персонала – «централизация и координация всех действий, связанных с учетом, планированием и управлением персоналом организации» [73].
5	Рубцов С.В.	Контроллинг персонала – «система, которая обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки таких основных функций управления персоналом, как: планирование, контроль, учет и анализ» [73].
6	Фалько Д.С.	Контроллинг персонала – «система внутрифирменного планирования и контроля в сфере персонала, которая помогает преобразовывать стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению персоналом» [73].
7	Хадасевич Н.Р.	Контроллинг управления персоналом – это «комплекс мероприятий, направленных на координацию управления и контроль её эффективности за счёт информационно-аналитической поддержки процессов принятия решений по управлению организацией» [75].
8	Шлендер П.Э., Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.	Контроллинг персонала – «система поддержки планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех мероприятий кадровой работы» [51, 73].
9	Шмидт А.	Контроллинг персонала предназначен для поддержки действий, связанных с кадровым менеджментом [73].

Составлено автором по материалам [37, 51, 73]

Представленные в таблице 1.4 определения понятия контроллинга персонала отражают его сущность и дополняют друг друга. Большинство представленных определений имеют в своей основе раскрытие понятия контроллинг персонала как систему, оказывающую поддержку процесса принятия управленческих решений. Одегов Ю.Г. определяет конечную цель контроллинга как «регулярную, комплексную и объективную оценку деятельности персонала, основанной на выявлении, учете, оценке и сравнении результатов деятельности» [51].

Интересным представляется выделение такой характеристики контроллинга персонала, как «создание информационного контура обратной связи, обеспечивающего выполнение HR-задач», предлагаемой Болиевой И.А. [6].

В результате обобщения подходов к определению понятия контроллинга персонала сформулировано его определение как системы информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений, обеспечивающей реализацию функций контроля, координации и оптимизации деятельности в системе управления персоналом, способствующей оперативному реагированию на изменения внутренней внешней среды и адаптации к ним, позволяющей осуществлять краткосрочное и долгосрочное планирование и прогнозирование с целью достижения оперативных и стратегических целей, устойчивого развития и повышения эффективности деятельности организации.

Многогранность, многоаспектность понятия контроллинга персонала обуславливает выделение целого ряда его задач такими учеными как Дьячкова Е.Н. [16], Михайлова А.В. [37], Рыбалкина З.М. [63], Холькина О.В. [63].

На основании выделения направлений управленческой деятельности, которые сочетают в себе контроллинг персонала и контроллинг в целом, сгруппированы задачи контроллинга персонала в области планирования деятельности, контроля, координации (систем, объектов, процесса, деятельности), информационного обеспечения, оптимизации деятельности по управлению персоналом, поддержки принятия управленческих решений, адаптации к условиям внутренней и внешней среды, краткосрочного и долгосрочного прогнозирования (процессов, деятельности) и представлены в Приложении 1.

Задачи контроллинга персонала предопределяют функции контроллинга персонала (рис. 1.2).

Информационно-обеспечивающая функция	<ul style="list-style-type: none"> • построение информационной системы
Плановая функция	<ul style="list-style-type: none"> • получение прогнозной, целевой и нормативной информации
Контрольно-аналитическая функция	<ul style="list-style-type: none"> • измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу
Управляющая функция	<ul style="list-style-type: none"> • разработка предложений по устранению негативных тенденций
Консультационная	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение поддержки принятия управленческих решений

Рис. 1.2 Функции контроллинга персонала (Составлено автором по материалам [6, 37])

Контроллинг персонала приводит деятельность системы управления персоналом в соответствие с оперативными и стратегическими целями организации посредством свойства, достижимого благодаря синергетическому эффекту взаимодействия элементов контроллинга между собой и с целями организации – ликвидации «узких мест» в системе управления. Цели стратегического и оперативного контроллинга представлены на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Стратегический и оперативный контроллинг персонала (Составлено автором по материалам [4, 6, 37])

Результатом систематизации подходов к определению сущности контроллинга персонала, его целей, функций, задач является модель контроллинга персонала, представленная в Приложении 2.

Модель контроллинга персонала отображает следующее – информация, являющаяся основой управленческого процесса, образуется под влиянием изменений внутренней и внешней среды, нуждается в сборе, систематизации и представлении – все это формирует информационное обеспечение системы управления персоналом, на котором основывается управленческий учет.

Информационное обеспечение в процессе прохождения через планирование, контроль и координацию, посредством анализа формирует основу для управленческого аудита.

Управленческие учет и аудит через оценку полученной информации, определяют процесс прогнозирования, результатом которого являются управленческие решения, на основе них составляются цели системы управления персоналом, создающие новую информацию, замыкая таким образом систему контроллинга персонала и образуя информационный контур обратной связи.

Контроллинг персонала в современных условиях непрерывного усложнения информационной среды, роста инновационных управленческих решений является одним из эффективных инструментов повышения их качества, управления системой персонала в неразрывной связи знаний, процессов и организации.

Возможности контроллинга персонала в условиях усложняющейся информационной среды и роста инновационных HR-решений представлены на рис. 1.4



Рис. 1.4 Возможности контроллинга персонала в условиях усложняющейся информационной среды и роста инновационных HR-решений [Составлено автором]

Таким образом, в рамках контроллинга персонала реализуется постановка цели контроллинга, определение задач, разработка системы мероприятий, обеспечивающей достижение целей и задач, выявление и учет результатов деятельности персонала, подбор показателей для объективной оценки результатов, непосредственно оценка и сравнение, анализ и формулирование выводов, прогнозирование и разработка мероприятий по оптимизации системы управления персоналом и самой системы контроллинга, повышение ее эффективности, что предопределяет возможность внедрения системы контроллинга персонала во многие подсистемы управления персоналом, особенно при возникновении таких проблем, как:

- сложность достижения управляемости организацией при вертикально интегрированных холдинговых структурах, подразделения которых значительно географически удалены друг от друга;
- отклонение от стратегии деятельности и развития или возникновение препятствия достижению целей;
- реализация инвестиционных кампаний и проектов, связанных с высокими рисками, перенаправляющими ресурсы от стратегически значимых направлений деятельности и проектов;
- недостижение поставленных целей, нереализация намеченных планов, слабая контролируемость или неконтролируемость финансовых потоков и т.д.;
- неблагоприятная ситуация в целом в отрасли, которой принадлежит организация;
- отрицательный имидж организации, стремление к формированию положительного имиджа;
- высокий уровень текучести кадров, принадлежность организации к отрасли, специфика производственной деятельности, обуславливающие повышенный уровень текучести кадров и т.д. [63].

Возможность снижения уровня текучести кадров, регулирования и управления текучестью в целом на основе инструментов контроллинга персонала отмечают в работах Рыбалкина З.М. [63], Холькина О.В. [63], Михайлова А.В. [37].

Положительный опыт внедрения контроллинга персонала в систему управления персоналом засвидетельствован Михайловой А.В., разработавшей и внедрившей организационно-экономическую модель контроллинга персонала на предприятия промышленно-строительного комплекса Республики Саха (Якутия), способствующую снижению уровня текучести кадров с 55% до 25-30% [37].

Рыбалкиной З.М., Холькиной О.В. были предложены рекомендации по регулированию текучести кадров на основе контроллинга персонала, позволившие наладить производственный процесс, а также повысить эффективность управления персоналом в целом [63].

Внедрение контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров требует предварительного определения инструментов контроллинга персонала, которые возможно применять с целью управления текучестью кадров. Инструменты контроллинга персонала определены на основе целей, задач контроллинга персонала, его элементов, функций и возможностей (рис. 1.5)

Информационно-учетные	• сбор информации, обработка, систематизация, представление
Планово-аналитические	• анализ полученной информации, установка показателей, характеризующих деятельность (процесс, объект, систему), их расчет, планирование (процессов, деятельности)
Контрольно-сравнительные	• сравнение фактических значений показателей с установленными планом, контроль (показателей, процессов, деятельности)
Оценочно-исследовательские	• определение, использование и разработка методов и методик оценки и исследования, оценка полученных результатов исследования, изучения (показателей, процессов, объектов, системы)
Структурно-координационные	• осуществление координации, взаимодействия, взаимосвязи между системами, объектами, процессами
Функционально-содержательные	• установление и выполнение мероприятий, процессов, деятельности, функций,
Прогнозно-заключительные	• формирование выводов, заключений, прогнозов по результатам оценки, исследования
Консультационно-управленческие	• формулирование рекомендаций, разработка мероприятий по совершенствованию процессов, объектов, деятельности, системы, выработка управленческих решений
Программно-целевые	• разработка программ, постановка оперативных и стратегических целей и задач

Рис. 1.5 Инструменты контроллинга персонала [Составлено автором]

Совершенствование управления текучестью кадров как системы мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач должно осуществляться на основании системного подхода и внедрения определенных

на рис. 1.5 инструментов контроллинга персонала в каждую из подсистем – исследования, предупреждения и снижения текучести кадров. Разработанная система управления текучестью кадров и ее структура во взаимосвязи с инструментами контроллинга персонала представлены в Приложении 3. Система управления текучестью кадров представлена на рис. 1.6.

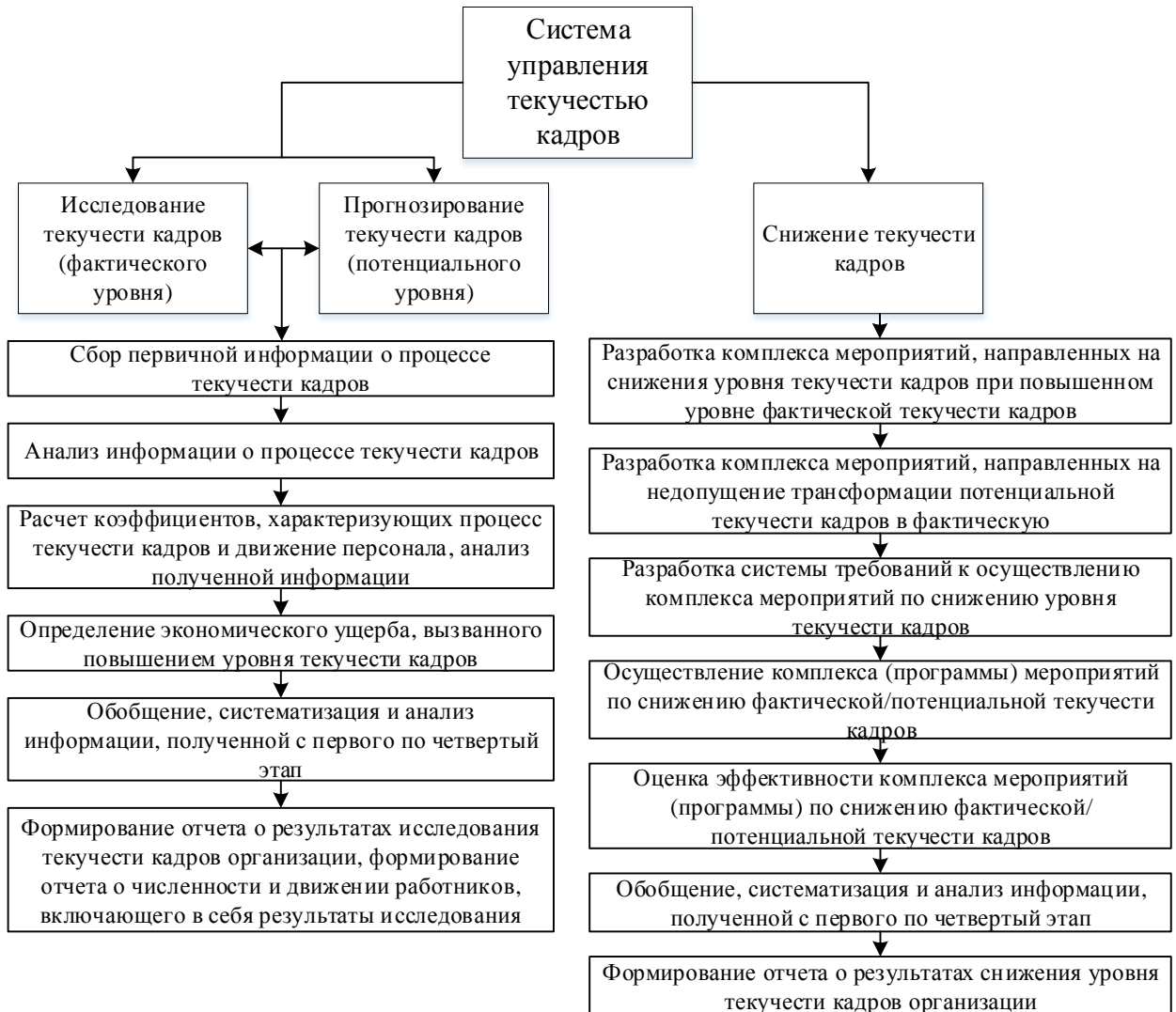


Рис. 1.6 Система управления текучестью кадров [Составлено автором]

Под исследованием текучести кадров следует понимать комплекс мероприятий, направленных на сбор и анализ информации о процессе текучести кадров в организации с целью определения особенностей, выявления закономерностей процесса текучести, формулирования проблем в управлении текучестью кадров для последующей выработки рекомендаций, способствующих их решению и, следовательно, предупреждению и снижению текучести кадров. Важность выделения подсистемы исследования текучести

кадров обусловлена тем, что при характеристике управления текучестью кадров в основном уделяется внимание процессу снижения текучести, в то время как считать эффективным данный процесс, а также процесс управления текучестью кадров в целом не представляется возможным без разработки процесса исследования и оценки его эффективности.

Подсистема прогнозирования текучести кадров органично вплетена в систему исследования текучести кадров, в связи с чем ее составляют те же этапы, но направленные на исследование не фактического, а прогнозируемого или потенциального уровня текучести кадров. Необходимость сочетания исследования фактического и потенциального уровня текучести кадров объясняется тем, что в научной среде потенциальная текучесть кадров рассматривается в качестве начальной стадии фактической текучести, а процесс перехода потенциальной текучести в фактическую по данным экспертов составляет от года до полутора лет [51, с. 198].

Снижение текучести кадров – комплекс мероприятий, отвечающий установленным требованиям и срокам реализации, направленный на минимизацию или устранение причин текучести кадров, рисков потенциальной текучести в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом с целью поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Система управления текучестью кадров, разработанная на основе задач контроллинга персонала, его функций, инструментов и содержащая подсистемы исследования-прогнозирования текучести кадров и снижения является необходимой и неотъемлемой составляющей эффективного управления персоналом, а ее эффективное и полноценное функционирование – фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы управления текучестью кадров организации

Система управления текучестью кадров, функционирующая в системе управления персоналом организации нуждается в периодической комплексной оценке ее эффективности с целью совершенствования процедур, процессов и элементов системы и обеспечения объективности управления текучестью кадров.

На основе разработанной системы управления текучестью кадров, состоящей из подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров, разработан методический инструментарий ее оценки (Приложение 4).

Прежде чем приступить к оценке эффективности системы управления текучестью кадров на предприятии, первоначально необходимо установить нормальный, оптимальный уровень текучести кадров, который целесообразно определять в зависимости от принадлежности организации к определенной отрасли и сферы производства, характера производственных работ, преобладающей в структуре численности категории персонала [70]. Норма устанавливается посредством анализа уровня текучести в отрасли в целом по РФ, по региону, на предприятиях-конкурентах. Важно устанавливать норму текучести для каждого направления деятельности и категории персонала, поскольку уровень текучести кадров для руководителей высшего звена находится, по мнению экспертов, в пределах трех процентов, для линейных менеджеров и специалистов – до десяти процентов, для рабочих – до тридцати-сорока процентов [70].

Охарактеризованы этапы оценки эффективности системы управления текучестью кадров в рамках каждой подсистемы – исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров (Приложение 4).

Вопросы организации исследования текучести кадров нашли свое отражение в работах Волковой И.А. [10], Жуковой М.В. [48], Мерзляковой И.В. [36]., Нотченко В.В. [48].

Сбор первичной информации – первый и важный этап процесса исследования текучести кадров, формирующий основу последующего анализа и требующий ответственного и внимательного отношения к его проведению. Сбор сведений об увольняющихся работниках (пол, возраст, семейное положение, наличие детей, уровень образования, наличие инвалидности, должность, принадлежность к категории персонала, стаж работы, заработная плата работника за последние несколько месяцев) должен проводиться на регулярной основе. С целью определения причин текучести кадров, менеджер по персоналу может использовать анонимную «Анкету увольняющегося работника», а также проводить беседу, выходное интервью с увольняющимся работником.

Значимость выходного интервью (exit-интервью) и необходимость его использования подтверждает исследование, опубликованное Шатровой Л., директором по персоналу HeadHunter. В марте 2015 г. компанией HeadHunter был проведен опрос экспертов-участников (представителей российских компаний) проекта «HR-лига». Результаты опроса свидетельствуют о том, что большинство компаний, а именно 75%, проводят выходное интервью, половина из них (39%) отмечают, что exit-интервью является для них стандартным инструментом. Каждый десятый работодатель признает необходимость внедрения выходного интервью в практику [83].

Практически все опрошенные работодатели (91%) наиболее оптимальным вариантом проведения выходного интервью считают неформальный разговор с сотрудником. Заполнение письменной анкеты – стандартная процедура у каждого второго работодателя. 80% опрошенных компаний основной целью проведения выходного интервью называют выяснение причин и обстоятельств увольнения сотрудника, а также изучение мнения работника о подразделении и компании в целом (75%). При этом

больше половины работодателей (66%) стремятся оставить положительные впечатления о компании и работе у увольняющегося работника [83].

Две трети опрошенных отмечают необходимость и обязательность проведения выходного интервью при увольнении ценного сотрудника, увольнении при спорных обстоятельствах (57%), при высоком уровне текучести кадров (56%), а также при увольнении топ-менеджеров (51%).

Все компании (за исключением 1% опрошенных) изучают и анализируют результаты выходного интервью с целью формирования основы для разработки или изменений стратегии работы с персоналом, формирования статистики (48%), а также предоставления информации заинтересованным лицам (54%) [83].

Выяснить причины текучести кадров, а также сформировать основу для прогнозирования уровня потенциальной текучести кадров позволяют периодическое проведение исследования удовлетворенности трудом персонала в коллективе. Связь текучести кадров с уровнем удовлетворенности трудом подтверждают многие эксперты, в частности, Попова И.М. установила коэффициент корреляции, равный 0,60, свидетельствующий о том, что уровень текучести кадров среди работников, неудовлетворенных трудом выше, чем среди удовлетворенных трудом [15, 307].

Информация о численности и движении работников нуждается в систематической актуализации для обеспечения объективности исследования текучести кадров, достоверности составляемой отчетности и анализа.

Анализ информации о процессе текучести кадров – второй этап исследования текучести кадров. В рамках данного этапа должны быть проведены обработка, анализ, систематизация полученных сведений об увольняющихся работниках, анализ причин увольнения, зафиксированных посредством бесед, интервью, анкет, определение видов (фактическая, потенциальная), типов (внешняя, внутренняя), форм (активная, пассивная) текучести кадров, а затем осуществлена дифференциация сведений о работниках, причин увольнения и видов, типов, форм текучести (по полу,

уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д.) Определение видов, типов, форм текучести кадров и дифференциация всей полученной информации о процессе текучести по установленным категориям имеют большое значение для формирования статистической отчетности и отчетности о численности и движении работников [49, с. 464].

Выделение таких этапов подсистемы исследования текучести кадров соответствует применению методов современного инструмента и процесса системного сбора и анализа информации в области человеческого капитала для выработки управленческих решений - HR-аналитики [28]. По данным Леонарди П. и Контрактора Н. более 70% компаний считают кадровую аналитику приоритетным направлением работы [28]. HR-аналитика как инструмент комплексного подхода к аналитике данных широко используется в «Coca-Cola HBC Россия». В результате, за 2012-2018 годы текучесть торговых представителей в компании снизилась с 38% до 12,6%, отмечает менеджер по компенсациям и льготам Прохорова Н. [55].

В рамках осуществления превентивных мер (прогнозирования текучести) важно анализировать уровень потенциальной текучести кадров, отражающий скрытую неудовлетворенность трудом с помощью изучения удовлетворенности трудом, регистрации жалоб работников и обращений к руководству организации, интервью с руководителями подразделений. В том случае, если выявлено, что уровень потенциальной текучести выше фактической, это может свидетельствовать о действии в коллективе внутренних стабилизирующих факторов.

Результаты исследования удовлетворенности трудом персонала в коллективе с целью определения уровня потенциальной текучести кадров также важно дифференцировать.

На третьем этапе должен проводиться расчет коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала в целом (Приложение 5).

Характеристику показателей, способствующих оценке уровня текучести кадров можно встретить в работах Герасимовой Е.А. [67], Додориной И.В. [67], Кибанова А.Я. [23], Синяевой Л.П. [67], Хогана Дж. [95].

Непосредственно коэффициент текучести кадров дифференцируется в зависимости от сферы деятельности организации, ее размеров, преобладающих категорий персонала и т.д. Коэффициент интенсивности текучести кадров отражает, в каком подразделении организации (или по какой категории работников) уровень текучести кадров наиболее высок и насколько интенсивно его возрастание или снижение. Коэффициент потенциальной текучести кадров, как показывает практика, превышает коэффициент фактической текучести кадров в 2-2,5 раза. Расчет коэффициентов оборота по приему, выбытию, замещения, постоянства кадров способствует формированию целостного представления о процессе текучести кадров. Частные коэффициенты текучести кадров рассчитываются, как правило, на крупных предприятиях с целью оценки уровня текучести кадров по отдельным группам и категориям персонала. Все показатели должны быть дифференцированы по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д. [1].

На четвертом этапе необходимо определять фактический или прогнозируемый экономический ущерб вследствие повышения уровня текучести кадров в том случае, если система управления текучестью функционирует неэффективно. Помимо общего экономического ущерба, можно рассчитывать потери, обусловленные перерывами в работе, снижением производительности труда, необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников и т.д. – в зависимости от специфики производственного процесса.

В статьях Вульпена ван Э. [96], Жуковой М.В. [48], Кокемуллера Н. [95], Мобли У. [95], Морен Г. [95], Нотченко В.В. [48], Ньюмана З. [94], Шумона Р.Х. [95], раскрываются влияние текучести кадров на результаты деятельности предприятий, последствия текучести, а в работах

Абдурахманова К.Х. [49], Котовой Л.Р. [49], Маркович М. [95], Одегова Ю.Г. [49], Свистунова В. [65], Тюленевой М. [65] – приводятся способы и формулы расчета экономического ущерба от текучести кадров.

Результаты многих исследований свидетельствуют о наличии взаимосвязи между уровнем текучести кадров и потерями организации от бракованной продукции. Так, в процессе исследования Карасевой Н.В. методом регрессионного и корреляционного анализа, была обнаружена линейная взаимозависимость между показателями уровня текучести кадров и отношения стоимости бракованной продукции к общей сумме выручки организации с коэффициентом детерминации 0,9989, что подтверждает высокую степень зависимости уровня текучести кадров и брака производимой продукции [48, с. 111].

Эксперты и специалисты в области управления персоналом оценивают затраты на поиск и замену работника категории рабочих в 6-20%, специалиста или линейного руководителя – в 19-31%, руководителей – до 100% от его годовой заработной платы [48, с. 111].

Экономический эффект от снижения уровня текучести кадров как показатель эффективности системы управления текучестью кадров, либо ущерб от повышения уровня при неэффективности системы, можно определять по следующим формулам, представленным в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Формулы расчета экономического эффекта (ущерба) при снижении (повышении) уровня текучести кадров

№ п/п	Наименование коэффициента	Формула	Пояснение обозначений
1	Экономический эффект (ущерб) от снижения (повышения) текучести кадров, руб.	$\mathcal{E}_3 = C_{\text{ТК}} \times C_{\text{сч}} \times \mathcal{Z}_{\text{ТК}}$ (1.1)	<ul style="list-style-type: none"> – \mathcal{E}_3 – экономический эффект (ущерб) от снижения (повышения) текучести кадров, руб.; – $C_{\text{ТК}}$ – прогнозируемое (фактическое) снижение (увеличение) текучести кадров, %; – $C_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.; – $\mathcal{Z}_{\text{ТК}}$ – затраты организации вследствие текучести кадров, руб.

№ п/п	Наименование коэффициента	Формула	Пояснение обозначений
2	Экономический ущерб (эффект) от повышения (снижения) текучести кадров, руб.	$\mathcal{E}_э = C_{\text{тк}} \times C_{\text{сч}} \times \mathcal{Z}_{\text{по}}$ (1.2)	<ul style="list-style-type: none"> – $\mathcal{E}_э$ – экономия (расходование) средств от снижения (повышения) текучести кадров, руб.; – $C_{\text{тк}}$ – прогнозируемое (фактическое) снижение (увеличение) текучести кадров, %; – $C_{\text{сч}}$ – среднесписочная численность, чел.; – $\mathcal{Z}_{\text{по}}$ – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб./чел.

На пятом этапе должны происходить обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап исследования с целью обеспечения наглядности ее представления, облегчения анализа, формирования статистики, повышения удобства использования при составлении отчетности на шестом этапе. Помимо того, что посредством составления отчета фиксируются результаты исследования текучести кадров, становится возможным их включение в общую отчетность о численности и движении работников.

Обязательны составление отчета о результатах исследования текучести кадров организации, содержащего выводы и рекомендации по повышению эффективности управления текучестью кадров, включение результатов исследования в периодическую отчетность о численности и движении работников, формирование периодической отчетности о численности и движении работников в установленной форме и в установленные сроки, своевременная передача отчетности для консолидации (при холдинговой структуре организации), ведение статистики в рамках управления текучестью кадров, а также информирование о результатах проведенного исследования руководителей структурных подразделений и персонала.

Исследование текучести кадров способствует проведению оценки текучести, разработке мероприятий, направленных на предупреждение, снижение текучести, повышению эффективности управления текучестью кадров и человеческими ресурсами в целом, именно поэтому систему

управления текучестью кадров, функционирующую без этапа исследования-прогнозирования текучести кадров невозможно оценить положительно.

После оценки подсистем исследования-прогнозирования текучести кадров, следует провести оценку подсистемы снижения текучести. Способы и методы снижения текучести кадров раскрывают в своих работах Беннет Р. [5], Базык Е.Ф. [3], Жангалиева Е.С. [17], Кибанов А.Я. [23], Мартынушкин А.Б. [33], Одегов Ю.Г. [50], Якуба В. [89] и другие.

При установленном повышенном уровне текучести кадров в первую очередь должна быть осуществлена разработка комплекса мероприятий, направленных на снижение уровня текучести кадров (первый этап). Мероприятия должны включать в себя способы минимизации или устранения установленных причин и последствий текучести кадров в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом.

Затем, на втором этапе оценивается разработка комплекса мероприятий, направленных на недопущение трансформации потенциальной текучести кадров в фактическую, а именно направленных на повышение уровня удовлетворенности трудом персонала в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом.

На третьем этапе оценивается наличие системы требований, установление сроков и назначение ответственных за осуществление мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.

На четвертом этапе - своевременное, полное, отвечающее требованиям осуществление комплекса (программы) мероприятий по снижению фактической/потенциальной текучести кадров.

На пятом этапе определяется, рассчитывает ли организация экономический эффект после осуществления разработанного комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.

На шестом этапе устанавливается, насколько обобщена, систематизирована и проанализирована информация, полученная на предыдущих этапах, зафиксировано ли снижение уровня фактической или

потенциальной текучести, поскольку это обеспечивает наглядность ее представления, облегчает анализ, формирование статистики и повышает удобство использования при последующем составлении отчетности.

На заключительном этапе анализируется отчет о результатах снижения текучести кадров при его наличии, а также выясняется, проводит ли организация информирование о результатах проведенных мероприятий руководителей структурных подразделений и персонала.

Методический инструментарий оценки эффективности системы управления текучестью кадров на основе сопоставления с разработанной системой управления текучестью кадров обеспечивает «самооценку» своей эффективности благодаря детализированным мероприятиям, процессам и процедурам каждого этапа, позволяющим определить и оценить выполнение (невыполнение), соответствие (несоответствие), достижение (недостижение) каждого мероприятия, процедуры, процесса или этапа. Эффективность разработанного методического инструментария оценки эффективности системы управления текучестью кадров обуславливают конкретность, логическая последовательность и обоснованность структуры системы управления текучестью кадров во взаимосвязи, взаимозависимости, взаимодействия ее подсистем-этапов исследования.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

2.1 Организация и методы исследования

На современных предприятиях сельского хозяйства определяющим фактором эффективности деятельности является формирование производственных коллективов высокопрофессиональных и высококвалифицированных работников. Модернизация агропромышленных предприятий должна быть направлена не только на поиск экономических, технико-технологических ресурсов решения проблем эффективности предприятий, но и на привлечение и закрепление как опытных работников, так и молодых специалистов, улучшение качественных характеристик трудовых ресурсов сельскохозяйственных предприятий и восстановление интеллектуального и кадрового потенциала, так как для успешного внедрения новейших разработок и удовлетворения потребностей населения в продовольственных товарах необходимы высококвалифицированные работники. В этой связи особую актуальность приобретает вопрос снижения текучести кадров в агропромышленном секторе [86].

Комплексное исследование системы управления текучестью кадров проводилось на базе «Группы компаний «Агро-Белогорье» – современной вертикально-интегрированной холдинговой структуры, включающей в себя сельскохозяйственные и вспомогательные предприятия, использующей в своих производственных процессах новейшие разработки, основанные на инновационных мировых технологиях, ключевыми направлениями деятельности которой являются промышленное свиноводство, мясопереработка, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство [47].

Исследование системы управления текучестью кадров в ГК «Агро-Белогорье» осуществлялось в несколько этапов:

- первый этап – изучение организационно-экономической характеристики ГК «Агро-Белогорье», анализ системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала (ноябрь 2016 г.);

- второй этап – исследование системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» (апрель-июнь 2017 г.; апрель-май 2018 г.);

- третий этап – определение предпосылок и направлений внедрения инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» сентябрь-ноябрь 2018 г.).

Первый этап исследования был нацелен на выявление условий, особенностей функционирования системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» посредством изучения организационно-экономической характеристики ГК «Агро-Белогорье», анализа системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала. Основным методом исследования на данных этапах являлся архивный метод - анализ документов.

На втором этапе исследования проводилось изучение системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» на основе разработанного, представленного в Приложении 4 и охарактеризованного в п. 1.3 методического инструментария оценки эффективности системы управления текучестью кадров на основе сопоставления с разработанной системой управления текучестью кадров (п. 1.2).

В рамках данного этапа в соответствии с разработанным методическим инструментарием исследование проводилось по следующим направлениям:

- изучение подсистемы исследования-прогнозирования текучести кадров;

- изучение подсистемы снижения текучести кадров.

Оценка существующей системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» на основе разработанного инструментария предполагала установление наличия подсистем исследования-прогнозирования и снижения

текучности кадров как необходимых элементов системы управления текучестью в том виде, в котором они функционируют в ГК «Агро-Белогорье», установления факта выполнения процессов, процедур и мероприятий в рамках каждой подсистемы в их логической последовательности и взаимосвязи. Эффективность разработанного методического инструментария оценки эффективности системы управления текучестью кадров обуславливают конкретность, логическая последовательность и обоснованность структуры системы управления текучестью кадров во взаимосвязи, взаимозависимости, взаимодействия ее подсистем-этапов исследования.

Изучение подсистем исследования (фактического уровня) и прогнозирования (потенциального уровня) текучности кадров предполагало оценку реализации службой управления персоналом:

- осуществления комплекса мероприятий по сбору первичной информации о процессе текучности кадров (фактической и потенциальной);
- комплексного анализа информации о процессе текучности кадров (фактической и потенциальной);
- расчета коэффициентов, характеризующих процесс текучности кадров (фактической и потенциальной) и движение персонала, анализа полученной информации;
- определения экономического ущерба, вызванного повышением уровня текучности кадров
- обобщения, систематизации и анализа информации, полученной с первого по четвертый этап
- формирования отчетности о результатах исследования текучности кадров организации, формирование отчета о численности и движении работников, включающего в себя результаты исследования

Изучение подсистемы снижения текучности кадров предполагало оценку реализации службой управления персоналом:

- разработки комплекса мероприятий, направленных на снижения уровня текучести кадров при повышенном уровне фактической текучести кадров;
- разработки комплекса мероприятий, направленных на недопущение трансформации потенциальной текучести кадров в фактическую;
- разработки системы требований к осуществлению комплекса мероприятий по снижению уровня текучести кадров;
- комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров;
- процедур оценки эффективности комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров;
- обобщения, систематизации и анализа информации, полученной с первого по четвертый этап;
- формирования отчета о результатах снижения уровня текучести кадров организации.

Основными методами исследования на данных этапах были: метод организации исследования – метод срезов, сравнительный метод, комплексный метод; эмпирические методы - архивный метод (анализ документов), SWOT-анализ, опросные методы – анкетирование, экспертное интервьюирование; методы обработки данных – качественный и количественный анализ; метод интерпретации результатов исследования – структурный, генетический. Анализ количественных данных производился с помощью программного средства Microsoft Excel-2016. Методики, охарактеризованные ниже, были ранжированы в соответствии с этапами проведения исследования.

В рамках изучения подсистем исследования-прогнозирования текучести кадров с целью определения потенциального уровня текучести кадров:

– проведено экспертное интервьюирование по методике «Экспертная анкета оценки системы управления текучестью кадров» (составлено автором) руководителей службы управления персоналом, специалистов службы управления персоналом, в том числе подразделений, а также руководителей подразделений с целью установления особенностей системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» (Приложение 6). Также проведено экспертное интервьюирование зарубежного эксперта Пеффера А. по методике «Экспертная анкета, направленная на выявление особенностей управления текучестью кадров на зарубежных предприятиях сельского хозяйства» (Приложение 7);

– с целью исследования причин увольнения работников проведено анкетирование увольняющихся работников посредством методики «Анкета увольняющегося работника», разработанной экспертами и специалистами службы управления персоналом ГК «Агро-Белогорье» по итогам 2017 г. (Приложение 8). «Анкета увольняющегося работника» содержит в себе четыре блока вопросов – о причинах увольнения работника, о том, чем будет заниматься работник после увольнения, как он оценивает работу в компании и что, на его взгляд, наиболее ценное в компании. «Анкета увольняющегося работника» была оптимизирована в части обеспечения анонимности анкеты и отсутствия требования указания ФИО анкетированного увольняющегося работника с целью повышения объективности ответов. Результаты ответов увольняющихся работников по каждому блоку вопросов подсчитывались путем суммирования.

– проведено исследование уровня удовлетворенности трудом персонала предприятий ГК «Агро-Белогорье» по методике – «Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала», направленной на выявления общего уровня удовлетворенности трудом персонала и определения уровня потенциальной текучести кадров в результате оценки семнадцати параметров, позволяющей определить как ресурсы для повышения удовлетворенности трудом по наибольшим индексам, так и

«проблемные зоны» по наименьшим индексам и оптимизированной в части разделения вопроса об удовлетворенности системой стимулирования труда на параметры неденежного материального стимулирования и нематериального стимулирования (Приложение 9). Первоначально подсчитывалось количество респондентов, оценивших каждый из семнадцати параметров определенным количеством баллов (от одного до пяти), рассчитывался совокупный итог оценки каждого параметра респондентами путем деления общего балла на количество респондентов, а затем оценивался общий уровень (индекс) удовлетворенности трудом путем суммирования полученных баллов по каждому из семнадцати параметров. Общий уровень (индекс) от 17 до 36 баллов характеризует высокую степень неудовлетворенности трудом, от 37 до 54 баллов – низкий уровень удовлетворенности, от 55 до 72 баллов – средний уровень, выше 73 – высокий уровень удовлетворенности трудом.

Обоснована выборочная совокупность респондентов. Генеральная совокупность (среднесписочная численность рабочих основного производственного направления - свиноводства со средним профессиональным образованием по состоянию на начало 2017 г.) составила 1653 человека. Генеральная совокупность скорректирована по результатам экспертного анкетирования. Необходимое и достаточное количество респондентов из генеральной совокупности определялось по формуле для бесповторной выборки с учетом 5% предельной ошибки выборки, а также в соответствии с расчетами В.И. Паниотто, определившего объем выборки в зависимости от объема генеральной совокупности также с допущением 5% ошибки (объем выборки = 333 при объеме генеральной совокупности = 2000), таким образом объем выборочной совокупности составил 320 человек [87].

В целях проведения экспертного интервьюирования было опрошено 20 экспертов (N=20), отобранных по методу квотной выборки с соблюдением параметров таких квот, как уровень образования, должность, стаж работы. Все отобранные эксперты являются руководителями высшего и среднего звена. Половозрастная структура респондентов – 14 мужчин и 6 женщин, из них в

возрасте до 30 лет – 4 человека, от 31-40 лет – 7 человек, 41-50 лет – 6 человек, 51-60 лет – 3 человека. Проведено экспертное интервьюирование зарубежного эксперта Пеффера А. (N=1).

С целью исследования причин увольнения работников посредством изучения результатов «Анкеты увольняющегося работника» для определения количества респондентов использовалась механическая выборка с шагом = 3, таким образом выборочная совокупность составила 170 респондентов (N=170).

При проведении исследования уровня удовлетворенности трудом персонала предприятий ГК «Агро-Белогорье» по методике – «Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала»» для определения объема выборочной совокупности использовался метод квотной выборки, отражающей характеристики генеральной совокупности, при которой в качестве котирующих признаков были выбраны пол, возраст уровень образования. Котирующие признаки в выборочной совокупности распределяются в точности с характеристиками генеральной совокупности. Структура выборочной совокупности при ее объеме в 320 человек по полу представлена на рис. 2.1, рис. 2.2 и рис. 2.3.

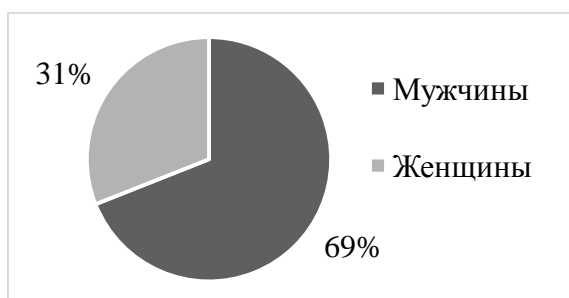


Рис. 2.1 Структура выборочной совокупности по полу

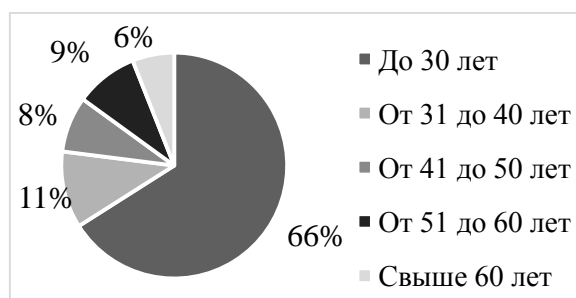


Рис. 2.2 Структура выборочной совокупности по возрасту

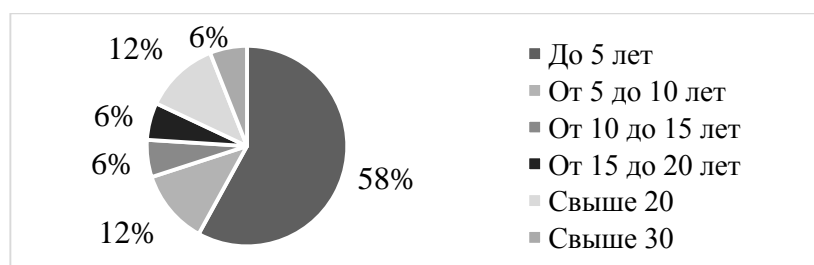


Рис. 2.3 Структура выборочной совокупности по стажу работы

Предложено обоснование методического инструментария исследования системы управления текучестью кадров в агропромышленном холдинге с учетом отраслевой специфики, основного производственного направления (свиноводства) и преобладания в структуре численности персонала агрохолдинга количества рабочих со средним профессиональным образованием. Эмпирическое изучение системы управления текучестью кадров при обоснованных методах исследования и выборочной совокупности респондентов заключалось в проведении трех этапов в их логической последовательности и взаимодействии - изучения организационно-экономической характеристики ГК «Агро-Белогорье», анализа системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала; исследования системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье»; определения предпосылок и направлений внедрения инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье».

2.2 Исследование системы управления текучестью кадров

В соответствии с первым этапом исследования системы управления текучестью кадров, дана организационно-экономическая характеристика ГК «Агро-Белогорье», проведен анализ системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала.

«Группа компаний «Агро-Белогорье» – современная вертикально-интегрированная холдинговая структура, включающая в себя сельскохозяйственные и вспомогательные предприятия, использующая в своих производственных процессах новейшие разработки, основанные на инновационных мировых технологиях, ключевыми направлениями деятельности которой являются промышленное свиноводство, мясопереработка, молочное животноводство, растениеводство и

кормопроизводство. Производство мяса свинины осуществляется по замкнутому циклу технологического процесса, начинающегося с изготовления комбикормов из собственно выращенного зерна и заканчивающегося реализацией продукции [47].

Общество с ограниченной ответственностью «ГК Агро-Белогорье» было образовано 17 июля 2007 года в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», является юридическим лицом, коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в рамках консультирования по вопросам коммерческой деятельности и управления на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации (Приложение 10).

Исполнительным органом, осуществляющим руководство деятельностью ООО «ГК Агро-Белогорье» является Генеральный директор, высшим органом - Общее собрание собственников. Перечень основных направлений деятельности представлен в Приложении 10.

В Приложении 11 представлена схема линейно-функциональной организационной структуры ООО «ГК Агро-Белогорье».

Линейно-функциональная структура характеризуется разумным сочетанием как централизации, так и децентрализации в управлении организацией.

Полнота власти при такой структуре сосредотачивается у генерального директора ООО «ГК Агро-Белогорье», его заместителей, начальников управлений и директоров, которым в решении производственных задач помогают структурные (функциональные) подразделения. Достоинства и недостатки такой структуры представлены на рис. 2.4.

<p>Достоинства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способствование детальной проработки управленческих решений; - способствование рациональному делегированию полномочий; - возможность привлечения независимых консультантов и экспертов 	<p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - возможное отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия между структурными подразделениями на горизонтальном уровне; - усиление тенденции к чрезмерной централизации; - необходимость равномерного протекания процесса изменений равномерно по всем подразделениям
---	--

Рис. 2.4 Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры организации [составлено автором]

Развитие ГК «Агро-Белогорье» в количественном и качественном аспектах реализует цели расширения производственных площадок и совершенствования их технологического наполнения, увеличения поступлений в бюджеты различного уровня, реконструкции инфраструктуры сельской местности, создания новых рабочих мест с конкурентоспособной заработной платой, а также активной социальной политики и внедрения инновационных социальных объектов и проектов.

Структура ГК «Агро-Белогорье» включает в себя такие структурные подразделения как Управляющая компания ООО «ГК Агро-Белогорье», девятнадцать свиноккомплексов, селекционно-гибридный центр, три зерновых компании, три комбикормовых завода и хлебоприемных предприятий, молочная компания, два мясоперерабатывающих предприятия, Торговый дом и его филиалы, шесть вспомогательных предприятий. Также ГК «Агро-Белогорье» курирует десять социальных проектов и учебное заведение.

Свиноводство стало основной движущей силой мясной отрасли агропромышленного комплекса России – производство свинины в 2018 году достигло 3,8 млн тонн и составило наибольшее значение в отрасли за последние десять лет. Опережающий рост производства свинины в Российской Федерации способен не только заместить импорт, сохраняя

самообеспеченность, но и обеспечит рост экспорта. По прогнозам на 2019 год производство свинины возрастет на 4-5%, экспорт – на 15-20%, потребление свинины – на 5-6% ввиду стабилизации покупательской способности населения. К 2020 году производство свинины может превысить ее потребление. Основные производители свинины в стране обеспечат рост отрасли до 2022 года [43, 44].

ГК «Агро-Белогорье» входит в число основных производителей свинины в РФ (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ за 2015-2017 гг.

№п/п	Организация	Факт производства свинины в живом весе, тыс. тонн			Доля в общем объеме промышленного производства в РФ, %		
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	АПХ МИРАТОРГ	384,9	409,0	415,2	12,2	11,5	10,9
2	ГК «Рус Агро»	187,8	190,0	211,7	6	5,3	5,5
3	ГК «Черкизово»	169,56	184,7	207,4	5,4	5,2	5,4
4	ГК «Агро-Белогорье»	162,8	164,6	172	5,2	4,6	4,7

Составлено по материалам [57, 58, 59].

На протяжении трех лет с 2015 г. по 2017 г. ГК «Агро-Белогорье» занимает четвертое место в рейтинге крупнейших производителей свинины в РФ. [57, 58, 59].



Рис. 2.5 Динамика объемов производства ГК «Агро-Белогорье» и его доля в объеме производства свинины в РФ за 2015-2017 гг.

Фактический объем производства свинины ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг. увеличился на 5,6% или 9,2 тыс. тонн, а доля в объеме производства свинины в РФ снизилась на 0,5 в 2017 г. по сравнению с долей в объеме 2015 г. Увеличение объемов производства свинины обусловлено целым рядом факторов [39, 40].

ГК «Агро-Белогорье» В 2015 г. перевыполнила ключевые задачи и достиг объема производства свинины в 163 тыс. тонн в год и начала процесс строительства пяти новых свиноккомплексов и комбикормового завода. Небольшое увеличение объемов производства свинины в 2016 г. по сравнению с результатом 2015 г. связано с постепенным выходом на производственную мощность новых свиноккомплексов и комплектацией ферм поголовьем, которые потребовали дополнительных ресурсов и затрат. Агрохолдинг в 2016-2017 гг. ввел в строй машиностроительный завод «ЗМС-Технолоджи», оснащенный инновационным оборудованием, призванный обеспечить сельскохозяйственные предприятия необходимым оборудованием и способный к переориентации на другие виды производства. Ввод завода, выход на полную производственную мощность новых свиноккомплексов позволил холдингу достичь в 2017 г. объема производства свинины в 172 тыс. тонн. С 2017 г. холдинг продолжает работать над расширением рынков сбыта и поиском выходов на внешний рынок в соответствии со стратегией увеличения производства свинины до 220 тыс. тонн в год [39, 44].

Рассмотрены финансово-экономические показатели деятельности ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг. (таблица 2.2)

Для агрохолдинга 2015 г. оказался наиболее успешным, в отличие от двух последующих лет, благодаря высокой результативности предприятий по производству свинины. Показатель, отражающий объем прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации – EBITDA в 2015 г. составил 10,2 млрд руб., из которых, из которых 6,6 млрд руб. приходится на свиноводческие комплексы [52, 39-44].

Финансово-экономические показатели деятельности ГК «Агро-Белогорье»
за 2015- 2017 гг.

№ п/п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2017/2013, +/-	относит. отклонение 2017/2013, %
1	ЕВИТ (прибыль до вычета процентов и налогов), тыс. руб.	8420216	311 850	83 134	- 8 337 082	- 99
2	Чистая прибыль, тыс. руб.	8252749	219 038	23 193	8 229 556	- 99
3	Выручка, тыс. руб.	387 588	235 639	312 653	74935	- 19
4	Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	17	-50,2	-24,9	-//-	- 42
5	Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	337,4	13,7	1,7	-//-	- 99

Составлено по материалам [52, 39-44].

На фоне рекордных показателей 2015 г., наблюдается снижение финансовых показателей холдинга в следующий период. Выручка снизилась на 19% в 2017 г. по сравнению с показателем 2015 г., прибыль до вычета процентов и налогов (ЕВИТ), чистая прибыль как следствие и коэффициент текущей ликвидности – на 99%. Стоит отметить, что коэффициент текущей ликвидности, показывающий способность холдинга погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов, несмотря на снижение, в 2017 г. входит в норму и составляет 1,7 [52, 39-44].

По данным аудиторских фирм, финансовое состояние ГК «Агро-Белогорье» лучше среднего по отрасли, а также лучше среднего по РФ [52].

В 2018 г. свинокомплексы реализовали 213,5 тыс. тонн свинины, то есть на четверть больше, чем в 2017 г. благодаря выходу на полную мощность пяти свинокомплексов. В 2019 году агрохолдинг запланировал увеличение объемов отгрузки свинины до 224 тыс. тонн. Трендом 2019 г. останется переориентация сельскохозяйственных предприятий с импортозамещения на развитие экспорта. В долгосрочной перспективе планируется реализация идей освоения

природного потенциала и ликвидации технологического отставания сельскохозяйственных предприятий [43, 44].

Охарактеризована среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве работников в РФ и Белгородской области (таблица 2.3)

Таблица 2.3

Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве работников за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2017/2013, +/-	относит. отклонение 2017/2013, %
1	Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве работников в РФ, тыс. чел.	5418	5374	5075	-343	-6
2	Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве работников в Белгородской области, тыс. чел.	131	104	93	-38	-29

Составлено автором по материалам [64, 74]

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод о снижении среднегодовой численности работников, занятых в сельском хозяйстве как по Белгородской области, так и по РФ в целом (рис. 2.6)



Рис. 2.6 Среднегодовая численность занятых в сельском хозяйстве работников за 2015-2017 гг.

Численность работников, занятых в сельском хозяйстве по РФ снизилась с 2015 г. по 2017 г. на 343 тыс. чел., а занятых в сельском хозяйстве Белгородской области – на 38 тыс. чел., что соответствует мировым тенденциям. Возможной причиной снижения численности эксперты называют модернизацию сельскохозяйственной отрасли, совершенствование технологического оснащения производств и внедрение инновационного оборудования [64, 74].

В соответствии со стратегией развития как ГК «Агро-Белогорье», так и отрасли в целом, для выполнения всех производственных и инвестиционных показателей и планов, обеспечения социальных гарантий возникает необходимость улучшения качественных характеристик трудовых ресурсов, сохранения и развития интеллектуального и кадрового потенциала, так как для успешного внедрения новейших разработок и удовлетворения потребностей населения в продовольственных товарах необходимы высококвалифицированные работники, а также необходимость мобилизации внутренних резервов всех структурных подразделений ГК «Агро-Белогорье», в связи с чем становится приоритетной задача обеспечения экономии и минимизации затрат и ресурсов, в том числе трудовых. Снижение текучести кадров, а также совершенствование системы управления текучестью кадров на агропромышленных предприятиях и комплексах имеют ключевое значение в повышении производительности и эффективности деятельности организации.

Система управления персоналом ООО «ГК Агро-Белогорье» представлена управлением по работе с персоналом, оплате и мотивации труда, а также специалистами по работе с персоналом структурных подразделений. Управление является структурным подразделением аппарата генерального директора и подчиняется непосредственно руководителю аппарата генерального директора, генеральному директору ООО «ГК Агро-Белогорье». Руководство отделом осуществляет начальник отдела. Управление имеет в своей структуре три отдела: профориентации и взаимодействия с

образовательными учреждениями; кадрового администрирования и охраны труда; организации, оплаты и мотивации труда.

Нормативно-правовые документы, являющиеся основой для принятия управленческих решений – это Устав и Коллективный договор (Приложение 10).

Проведен анализ численности персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг. Охарактеризована структура персонала за 2015-2017 гг. (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Характеристика структуры персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

№ п / п	Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		абсолютн. отклонени е 2017/2015, +/-	относит. отклонение 2017/2015, %
		Кол- во, чел.	% по груп пе	Кол- во, чел.	% по груп пе	Кол- во, чел.	% по груп пе		
1	Персонал, всего в том числе:	8468	100	8852	100	9833	100	1365	16
2	Руководители и специалисты	1947	23	2124	24	2556	26	609	31
3	Рабочие	6521	77	6728	76	7277	71	756	12

В связи с запуском новых свинокомплексов численность работников увеличилась на 16%. На 12% возросло число рабочих с 2015 г. по 2017 г., а число руководителей и специалистов – на 31% (рис.2.7).

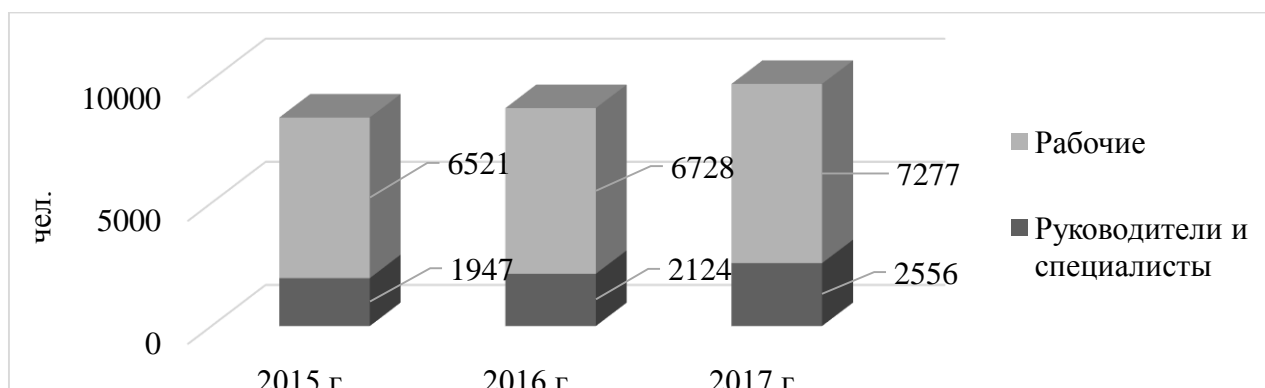


Рис. 2.7 Характеристика структуры персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

По данным рис. 2.7 видно, что в структуре персонала ГК «Агро-Белогорье» в течение трех лет с 2015 г. по 2017 г. не претерпела существенных изменений – как и в большинстве сельскохозяйственных организаций и агрохолдингов численность рабочих преобладает над численностью руководителей и составляет более 70% от общей численности персонала.

В таблице 2.5 представлено распределение персонала ГК «Агро-Белогорье» по возрастным подгруппам за 2015-2017 гг.

Таблица 2.5

Распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по возрасту за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по возрасту, лет	2015 г.				2016 г.				2017 г.			
		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе	Кол-во, чел.	% по группе
1	До 30	584	30	1826	28	680	32	1817	27	818	32	1746	24
2	От 31 до 40	779	40	2021	31	870	41	2018	30	1099	43	2474	34
3	От 41 до 50	292	15	1630	25	340	16	1749	26	383	15	1965	27
4	От 51 до 60	253	13	783	12	213	10	875	13	230	9	946	13
5	Свыше 60	39	2	261	4	21	1	269	4	26	1	146	2
6	Итого	1947	100	6521	100	2124	100	6728	100	2556	100	7277	100

Среди работников ГК «Агро-Белогорье» на протяжении трех лет с 2015 г. по 2017 г. преобладают возрастные категории «до 30 лет» и «от 31 до 40 лет».

Возраст руководителей и специалистов агрохолдинга находится в категориях «до 30 лет» и «от 31 до 40 лет», а возраст рабочих - «до 30 лет», «от 31 до 40 лет» и «от 41 до 50 лет» (рис. 2.8)

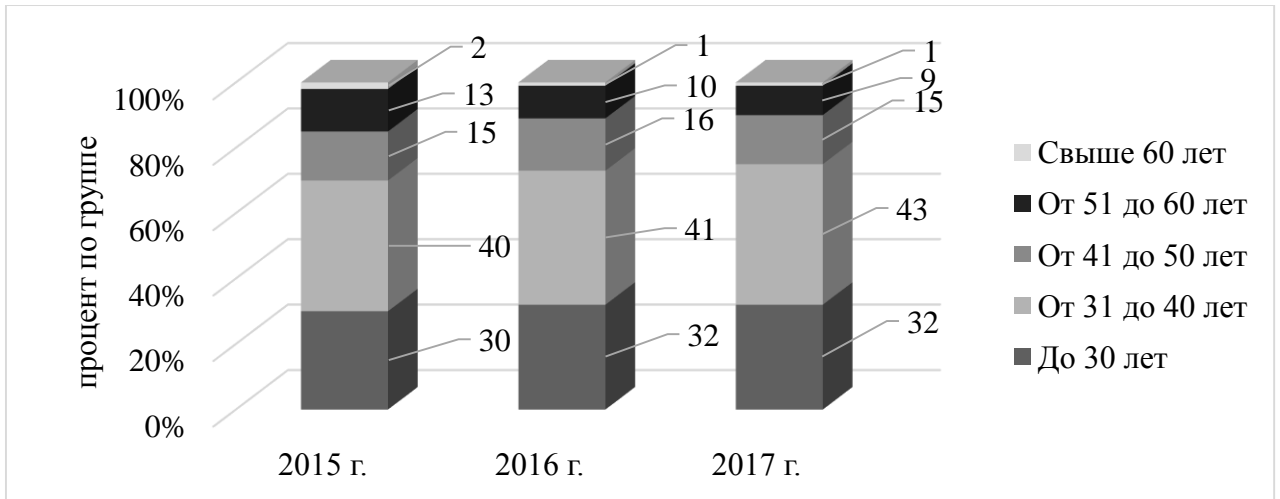


Рис. 2.8 Распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по возрасту в категории руководителей и специалистов за 2015-2017 гг.

Число руководителей и специалистов ГК «Агро-Белогорье» в возрасте до 30 лет с 2015 г. по 2017 г. увеличилось на 2%, в возрасте от 31 до 40 лет – на 3%. При этом число руководителей и специалистов в возрасте от 41 до 50 лет осталось неизменным, от 51 до 60 лет – снизилось на 4%, а в возрасте выше 60 лет достигло 1%. Чуть более 40% работников агрохолдинга находятся в возрастной категории «от 31 до 40 лет».

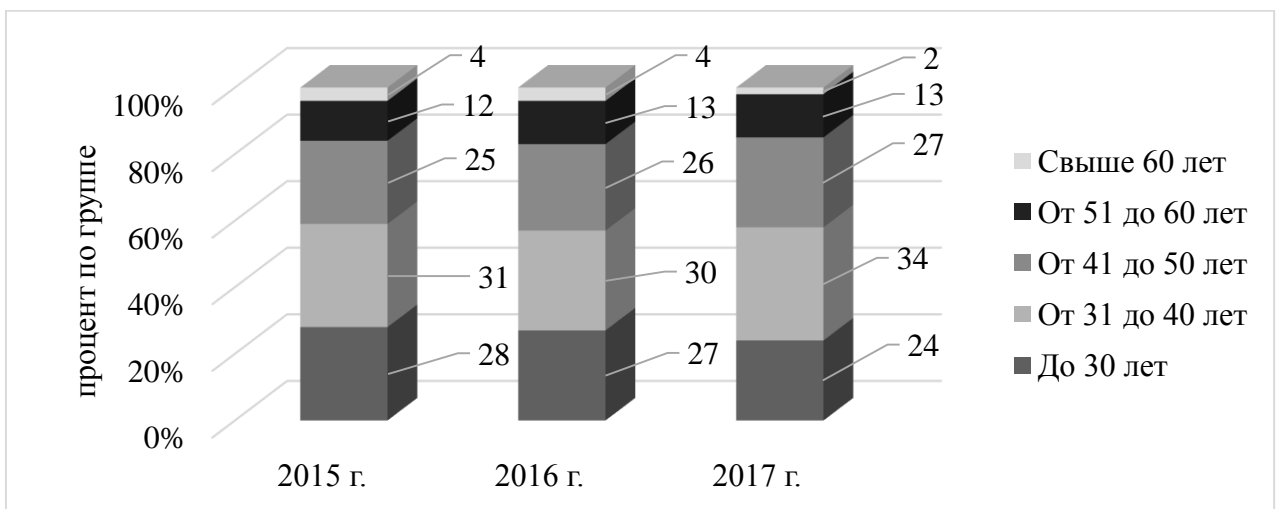


Рис. 2.9 Распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по возрасту в категории рабочих за 2015-2017 гг.

С 2015 г. по 2017 г. число рабочих в возрасте до 30 лет снизилось на 4% и составило 24%, в то время как в категории «от 31 до 40 лет», «от 41 до 50 лет», а также «от 51 до 60 лет» возросло соответственно на 3%, 2% и 1%. Число рабочих в возрасте свыше 60 лет по состоянию на 2017 г. составляет 2%.

Охарактеризовано распределение персонала агрохолдинга по полу среди категорий персонала за 2015-2017 гг. (таблица 2.6)

Таблица 2.6

Распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по полу за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников	2015 г.				2016 г.				2017 г.			
		Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины		Мужчины		Женщины	
		Кол-во, чел.	% по групп-пе	Кол-во, чел.	% по групп-пе	Кол-во, чел.	% по групп-пе	Кол-во, чел.	% по групп-пе	Кол-во, чел.	% по групп-пе	Кол-во, чел.	% по групп-пе
1	Руководители и специалисты	825	17	1122	31	986	19	1138	32	1194	20	1362	34
2	Рабочие	4006	83	2515	69	4266	81	2462	68	4681	80	2596	66
3	Итого	4831	100	3637	100	5252	100	3600	100	5875	100	3958	100

По данным таблицы 2.6 видно, что число работающих мужчин в целом по агрохолдингу за 2015-2017 гг. преобладает над числом работающих женщин (рис. 2.10)

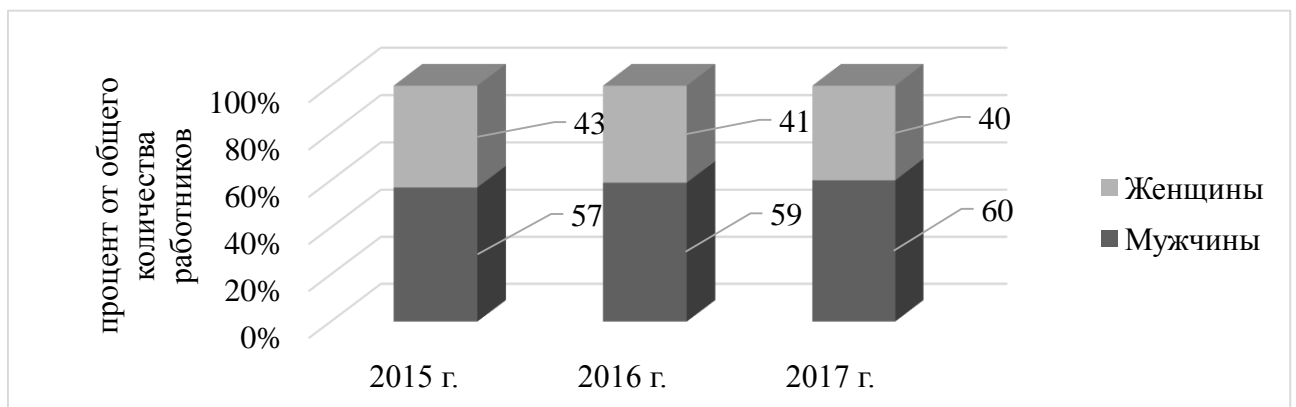


Рис. 2.10 Соотношение количества работающих мужчин и женщин в структуре персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 г.

Число работающих мужчин с 2015 г. к 2017 г. возросло на 3% и составило 60%. Число работающих женщин снизилось с 43% в 2015 г. до 40% в 2017 г. Преобладание работников мужского пола на предприятиях агропромышленного комплекса объясняется спецификой труда и производственного процесса.

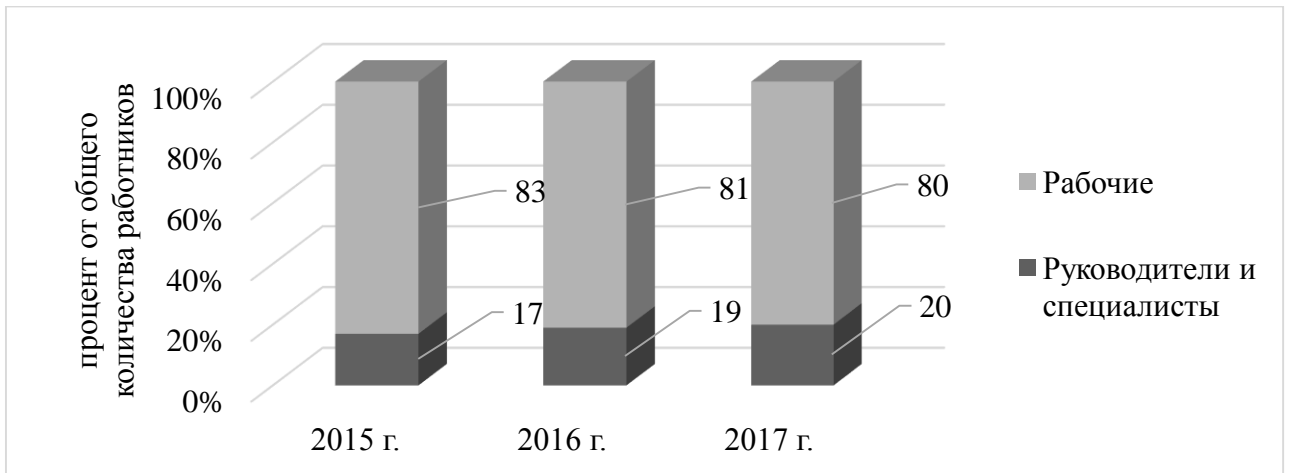


Рис. 2.11 Соотношение количества руководителей, специалистов и рабочих среди работающих мужчин в структуре персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 г.

Структура работающих мужчин с 2015 г. характеризуется незначительным изменением – количество руководителей и специалистов среди них возросло на 3% и составило к 2017 г. 20%, а рабочих – снизилось на 3% и составило 80% в 2017 г. (рис. 2.11).

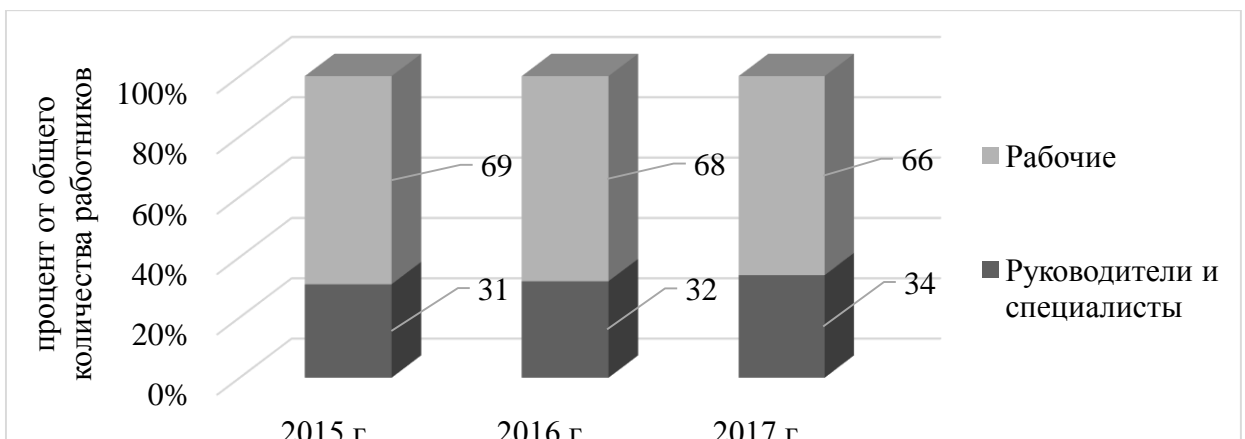


Рис. 2.12 Соотношение количества руководителей, специалистов и рабочих среди работающих женщин в структуре персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 г.

Среди работающих женщин количество руководителей и специалистов также возросло к 2017 г. на 3% до 34%, а количество женщин-рабочих снизилось на 3% до 66% (рис. 2.12)

Распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по трудовому стажу за 2015-2017 гг. представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала ГК «Агро-Белогорье» по трудовому стажу ООО «ГК Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по стажу, лет	2015 г.				2016 г.				2017 г.			
		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	До 5	175	9	391	6	212	10	471	7	281	11	582	8
2	От 5 до 10	273	14	783	12	319	15	942	14	409	16	1019	14
3	От 10 до 15	643	33	2282	35	658	31	2355	35	792	31	2692	37
4	От 15 до 20	409	21	2217	34	489	23	2153	32	562	22	2256	31
5	Свыше 20	253	13	456	7	255	12	404	6	281	11	364	5
6	Свыше 30	195	10	391	6	191	9	404	6	230	9	364	5
7	Итого	1947	100	6521	100	2124	100	6728	100	2556	100	7277	100

Преобладающие категории трудового стажа как среди руководителей и специалистов, так и среди рабочих за 2015-2017 г. – «от 10 до 15 лет», «от 15 до 20 лет» (рис. 2.13).

В категории руководителей и специалистов структура распределения по трудовому стажу в период с 2015 г. по 2017 г. существенно не изменилась. От 10 до 15 лет имеют трудовой стаж 31% руководителей и специалистов в 2017 г., от 15 до 20 лет – 22%.

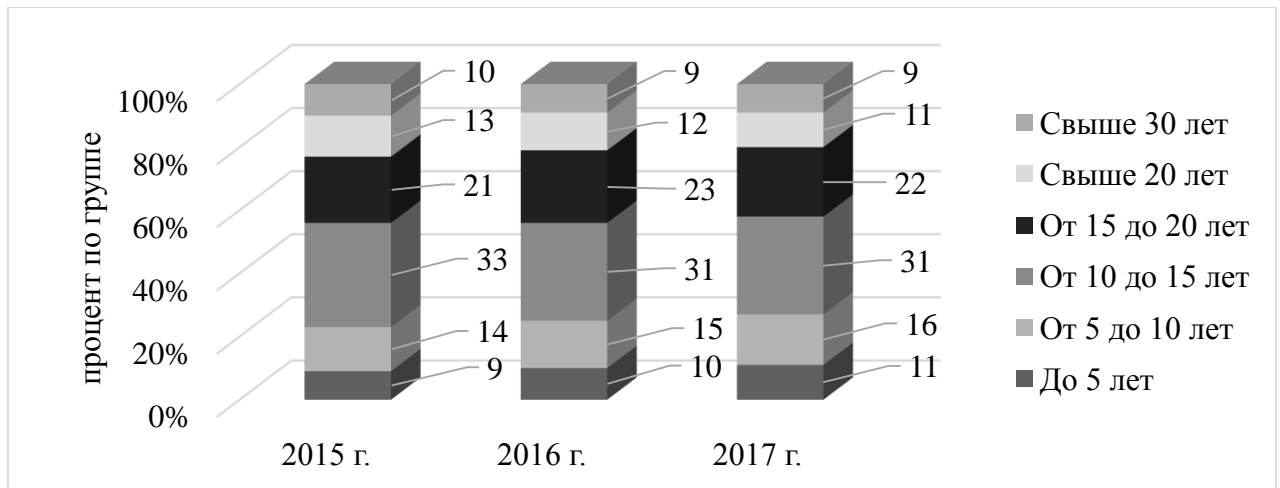


Рис. 2.13 Распределение численности персонала по трудовому стажу в категории руководителей и специалистов ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

На 2% возросло число работников с трудовым стажем до 5 лет, на 2% соответственно снизилось число работников с трудовым стажем свыше 20 и свыше 30 лет.

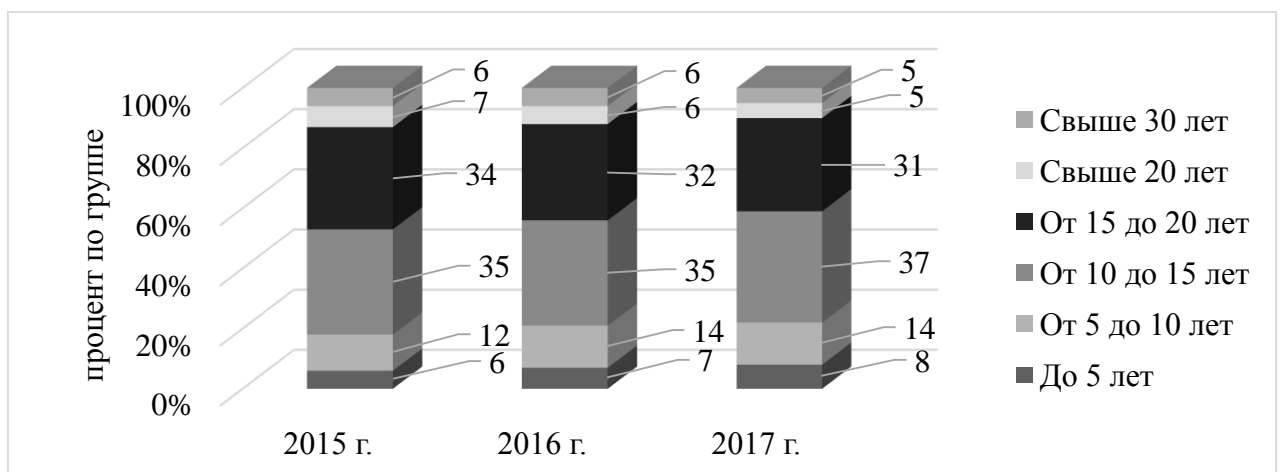


Рис. 2.14 Распределение численности персонала по трудовому стажу в категории рабочих ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

Среди рабочих в 2015-2017 г. преобладает категория работников с трудовым стажем от 10 до 15 лет – 37% в 2017 г. (рис. 2.14). К 2017 г. число рабочих с трудовым стажем до 5 лет возросло на 2%, с трудовым стажем свыше 20 и свыше 30 лет снизилось до 5% в 2017 г.

Проанализировано распределение численности персонала ГК «Агро-Белогорье» по уровню образованию за 2015-2017 гг. (табл. 2.8).

Распределение персонала по образованию ГК «Агро-Белогорье»
за 2015-2017 гг.

№ п/п	Группы работников по уровню образования	2015 г.				2016 г.				2017 г.			
		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие		Рук-ли и спец-ты		Рабочие	
		Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
1	Высшее	1402	72	848	13	1551	73	942	14	1891	74	1018	14
2	Среднее проф.	545	28	5347	82	573	27	5517	82	665	26	6040	83
3	Не имеют проф. обр	0	0	326	5	0	0	269	4	0	0	219	3
5	Итого	1947	100	6521	100	2124	100	6728	100	2556	100	7277	100

Среди руководителей и специалистов преобладает число работников с высшим образованием – чуть выше 70% за 2015-2017 г., а среди рабочих преобладает число работников со средним профессиональным образованием – 83% в 2017 г. (рис. 2.15)

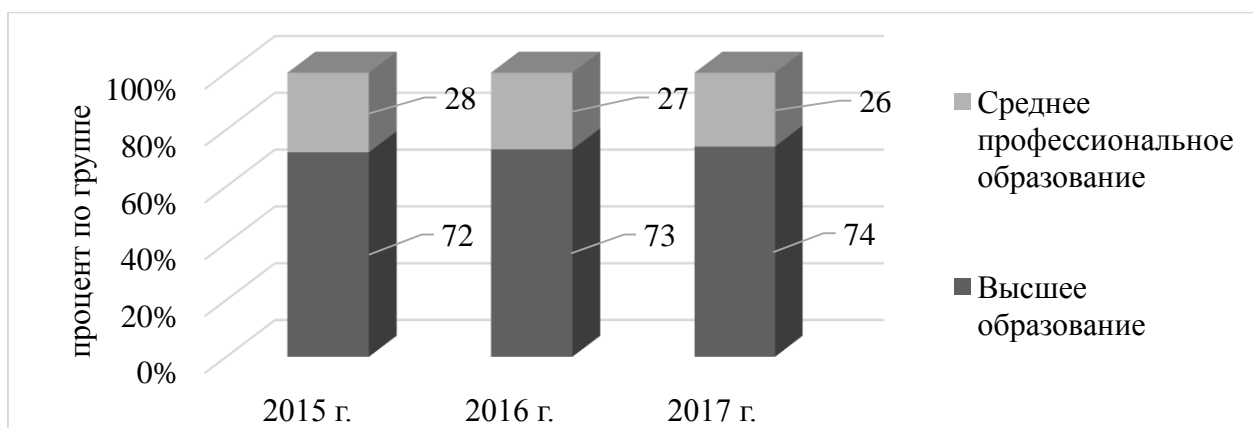


Рис. 2.15 Распределение численности персонала по образованию в категории руководителей и специалистов ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

В распределении численности руководителей и специалистов по уровню образования за 2015-2017 гг. произошли небольшие изменения – число

работников с высшим образованием возросло на 2%, со средним профессиональным образованием – снизилось на 2%.

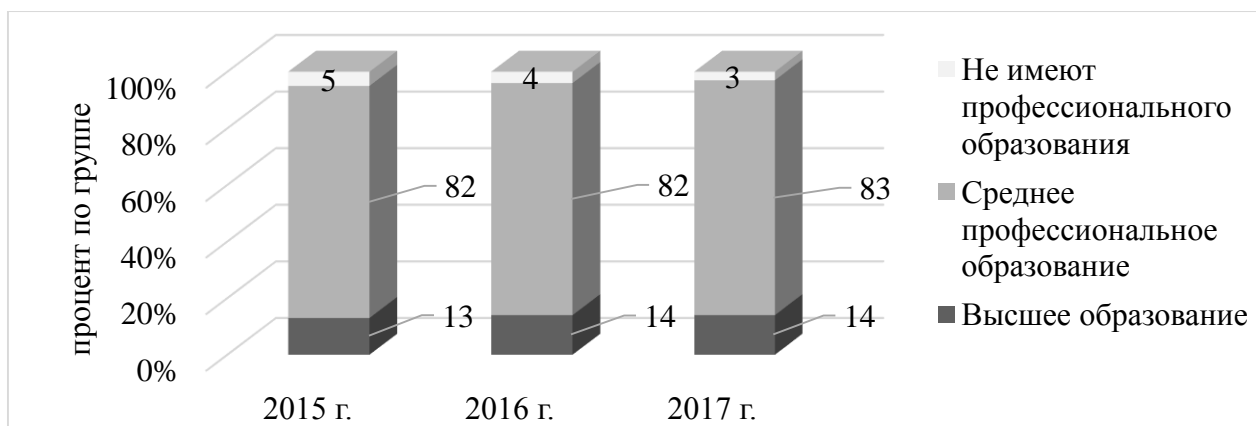


Рис. 2.16 Распределение персонала по образованию в категории рабочих ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

В категории рабочих за 2015-2017 гг. не произошло существенных изменений в распределении по уровню образования. Количество рабочих с высшим и средним профессиональным образованием возросло на 1% и составило соответственно 14% и 83% в 2017 г. Снижается число рабочих, не имеющих профессионального образования (рис. 2.16).

Проанализированы показатели движения численности персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг. (таблица 2.9)

Таблица 2.9

Показатели движения численности персонала ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1	Численность персонала на начало года, чел.	7713	8248	8970	14
2	Среднесписочное число работников, чел.	8122	8617	9034	11
3	Принято всего, чел.	3367	3479	3561	6
4	Выбыло всего, чел.	2762	2884	3158	14
5	в т. ч.: - по сокращению штата	91	94	97	6
6	- по собственному желанию	2630	2747	3017	15
7	- за нарушение трудовой дисциплины	41	43	44	7
8	Численность на конец года, чел.	8318	8843	9373	13

Основываясь на данных табл. 2.9, можно сделать вывод о росте с 2015 г. по 2017 г. численности персонала агрохолдинга на 14%, численности персонала на конец года на 13%, среднесписочного числа работников на 11%. Количество принятых работников возросло на 6%, а выбывших – на 14%, среди которых число выбывших по сокращению штата увеличилось на 6%, уволившихся по собственному желанию на 15%, а уволенных за нарушения трудовой дисциплины – на 7%.

В Приложении 12 представлена таблица расчета коэффициентов, характеризующих движение персонала ГК «Агро-Белогорье» в 2015-2017 гг. Непосредственно коэффициенты, характеризующие движение численности персонала представлены в таблице 2.10

Таблица 2.10

Коэффициенты, характеризующие движение численности персонала
ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
1	Коэффициент текучести кадров	0,33	0,32	0,34	1
2	Коэффициент оборота по приему	0,41	0,40	0,39	-2
3	Коэффициент оборота по выбытию	0,34	0,33	0,35	1
4	Коэффициент замещения кадров	0,07	0,07	0,04	-3
5	Коэффициент постоянства кадров	0,60	0,62	0,64	4

Показатель текучести кадров с 2015 г. вырос к 2017 г. на 1% и составил 34% при том, что оптимальное значение показателя для крупных предприятий должно находиться на уровне 15%. Наблюдается снижение показателя оборота по приему на 2% с 41% в 2015 г. до 39% в 2017 г., то есть количество принятых работников составляет в 2017 г. 39% от общей численности персонала. Количество выбывших работников в 2017 г. составляет 35% от общей численности персонала. Показатель замещения кадров снизился на 3% с 7% в 2015 г. до 4% в 2017 г., то есть принятые работники лишь на 7% замещают число выбывших работников. Показатель постоянства кадрового состава с

60% в 2015 г. возрос до 64% в 2-17 г. – число работников, состоящих в списочном составе в течение года и более составляет 64% по отношению к среднесписочной численности (таблица 2.10).

Проанализирован уровень текучести кадров по каждой группе предприятий ГК «Агро-Белогорье» за 2015-2017 гг. (рис. 2.17).

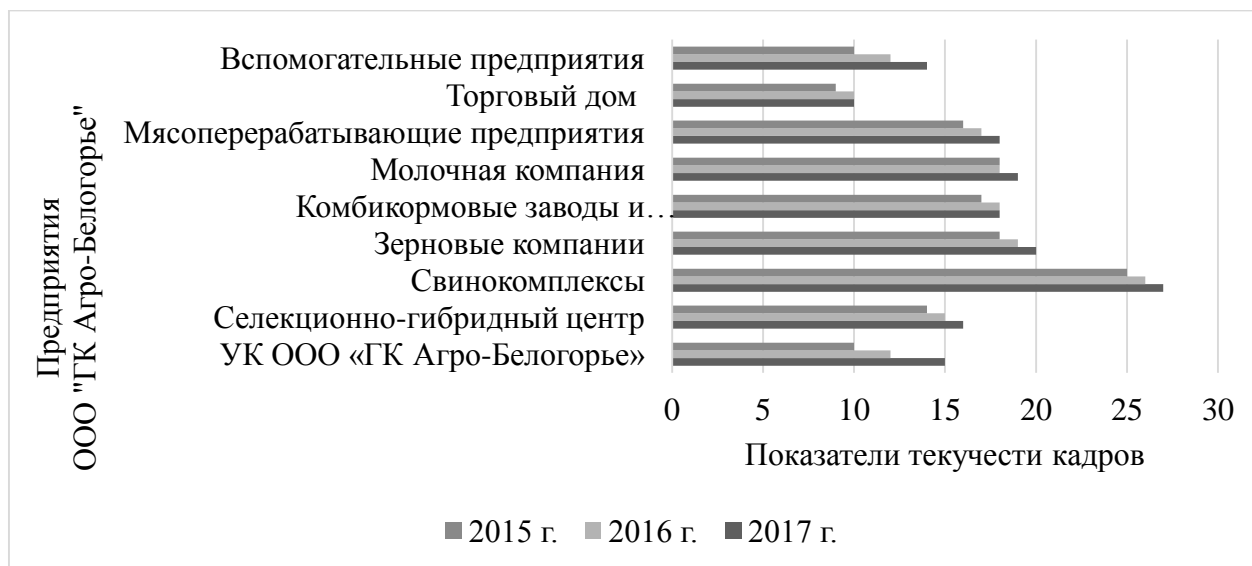


Рис. 2.17 Показатели текучести за 2015-2017 гг. в разрезе предприятий ГК «Агро-Белогорье»

Из рис. 2.17 видно, что показатели текучести по предприятиям агрохолдинга в 2017 г. в целом возросли по сравнению с показателями 2015 г. и 2016 г. Самый высокий уровень текучести кадров в период с 2015 г. по 2017 г. наблюдается на свинокомплексах. Высокий уровень текучести кадров также зафиксирован на мясоперерабатывающих предприятиях, молочной компании, комбикормовых заводах и хлебоприемном предприятии, зерновых компаниях.

Высокий уровень текучести кадров в целом по агрохолдингу и по отдельным структурным подразделениям можно объяснить принадлежностью к отрасли сельского хозяйства, где уровень текучести превышает оптимальное значение, сезонным характером некоторых видов производственных работ, что влияет на текучесть кадров в определенное время года, а также преобладанием в структуре численности персонала агрохолдинга количества

рабочих, уровень текучести кадров среди которых всегда выше оптимального значения.

На следующем этапе (втором) проведено исследование системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» на основе разработанного инструментария (Приложение 5).

Прежде всего, стоит отметить, что в качестве оптимального, нормального уровня текучести кадров в агрохолдинге установлен уровень 5% для всей группы компаний, что нецелесообразно при холдинговой структуре предприятия агропромышленного комплекса.

В рамках изучения подсистем исследования-прогнозирования текучести кадров с целью определения потенциального уровня текучести кадров было проведено экспертное интервьюирование по методике «Экспертная анкета оценки системы управления текучестью кадров» (составлено автором) (N=20).

По результатам анкетирования определено, что 75% экспертов признают существование проблемы текучести кадров (Приложение 13). Большинство экспертов (60%), среди которых руководители и специалисты профильной дирекции по свиноводству, отмечают высокий уровень текучести кадров среди категории рабочих со средним профессиональным образованием. Половина экспертов (50%) в качестве причины увольнений отмечают проблемы в области адаптации персонала, 25% - неудовлетворенность заработной платой, 20% - проблемы при прохождении испытательного срока). Кроме того, 20% экспертов считают, что проработанная и установленная система управления текучестью кадров в агрохолдинге отсутствует, еще 20% - затруднились ответить по данному вопросу. Что касается той системы мероприятий по управлению текучестью, а именно исследования и снижения текучести, которая существует, 20% экспертов отмечают систематический мониторинг уровня текучести кадров, а 5% - ежегодное совершенствование кадровой политики в соответствии со стратегией развития. 30% экспертов основным мероприятием по снижению текучести кадров назвали обеспечение

достойного уровня заработной платы, социального пакета и применение различных методов нематериального стимулирования.

Результаты экспертного интервьюирования зарубежного эксперта, специалиста в области зоотехнии, ветеринарии, менеджмента, участника международных конгрессов, международного консультанта по вопросам молочного животноводства, имеющего опыт работы управляющим и консультантом крупных животноводческих комплексов США, ОАЭ, Катара Пейффера А. представлены в Приложении 14 и будут включены в работу по мере актуальности их анализа. Экспертное интервьюирование было нацелено на выявление особенностей управления персоналом, управления текучестью кадров на зарубежных предприятиях животноводства и возможностей его внедрения на российские предприятия сельского хозяйства.

Установлено наличие подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров как необходимых элементов системы управления текучестью в том виде, в котором они функционируют в ГК «Агро-Белогорье», а также факт выполнения процессов, процедур и мероприятий в рамках каждой подсистемы в их логической последовательности и взаимосвязи.

Охарактеризовано выполнение процессов, процедур и мероприятий, исполняемых в рамках подсистемы исследования (прогнозирования) текучести кадров. Сведения об увольняющихся работниках основываются на данных кадровой статистики, дифференцированы слабо. Причины увольнения работников изучаются в процессе беседы и «Анкеты увольняющегося работника», однако систематическое и обязательное ее использование не достигается. Исследование уровня удовлетворенности трудом по структурным подразделениям и основным направлениям деятельности не проводится. Информация о численности и движении работников в текущей отчетности актуализируется с отставанием в связи со сложностью их консолидации по причине несвоевременного предоставления отчетности подразделениями, что затрудняет систематизацию и анализ сведений об увольняющихся, обработку, а также их дифференциацию. Ежемесячно и

ежегодно рассчитывается коэффициент текучести кадров, однако его значение ввиду особенностей расчета и консолидации находится в пределах установленной пятипроцентной «нормы». Фактический или прогнозируемый ущерб вследствие текучести кадров не определяется.

Рассчитан экономический ущерб от текучести кадров по формуле (1.1). В качестве затрат организации вследствие повышения уровня текучести кадров, составившего 1% с 26% в 2016 г. до 27% в 2017 г. принята средняя заработная плата рабочего 33200 руб., а среднесписочная численность работников свинокомплексов составила 2135 человек. Тогда общий экономический ущерб составил:

$$\text{Э}_y = 1\% \times 2135 \times 33200 = 708200 \text{ руб. в год.}$$

Аналогичным образом, при средней заработной плате работника агрохолдинга в 2017 г. в 34343 руб, среднесписочной численности 9034 человека и фактическом повышении уровня текучести кадров на 2% с 32% в 2016 г. до 34% в 2017 г., экономический ущерб от текучести кадров в агрохолдинге составил 6205093 руб.

По вышеуказанным причинам обобщение и систематизация информации о текучести кадров затруднены, исследование текучести кадров проводится неполноценно, что делает невозможным формирование отчетности об исследовании, включение результатов в периодическую отчетность, введение статистики.

Охарактеризовано выполнение процессов, процедур и мероприятий, исполняемых в рамках подсистемы снижения текучести кадров. Существующий процесс исследования текучести осложняет процесс ее снижения, однако, как удалось выяснить посредством экспертного интервьюирования, агрохолдинг совершенствует систему управления персоналом, кадровую политику, систему стимулирования персонала, в зависимости от показателя текучести кадров руководство определяет общее направление мероприятий по снижению текучести. Расчет экономического эффекта от осуществляемых мероприятий не проводится, факт снижения

текущей кадровой устанавливается только по результатам сравнения уровня текучести кадров с показателем предыдущего периода.

Дальнейшее исследование скорректировано по результатам экспертного интервьюирования и анализа уровня текучести кадров по агрохолдингу. В связи с этим, а также большой численностью персонала, значительной географической удаленностью структурных подразделений, ограниченным пропускным режимом на большинство предприятий агрохолдинга, было принято решение сконцентрировать дальнейшее исследование на основном производственном направлении – свиноводстве (свинокомплексах), на категории персонала – рабочих со средним профессиональным уровнем образования.

Сбор статистических данных, необходимых для дальнейшего исследования по свинокомплексам, а также проведение выбранных методик по определенным выше причинам проводились при содействии управления по работе с персоналом, оплате и мотивации труда, а также руководителей и специалистов дирекции по свиноводству.

С целью исследования причин увольнения работников посредством изучения результатов «Анкет уволивающегося работника» проанализированы анкеты 150 уволившихся по собственному желанию работников (N=150). Сводная таблица результатов анализа анкет представлена в Приложении 15.

Проанализированы полученные результаты. Охарактеризована структура работников свинокомплексов, уволившихся по собственному желанию (рабочих со средним профессиональным образованием). Структура уволившихся работников по полу представлена на рис. 2.18

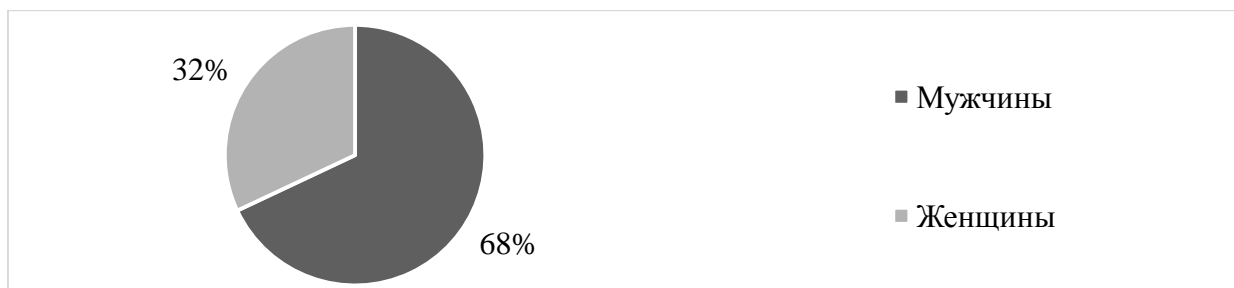


Рис. 2.18 Структура уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. по полу

В результате анализа анкет работников свинокомплексов, уволившихся по собственному желанию, определено, что большинство уволившихся – 116 человек (68%) – мужчины.

Структура уволившихся работников по возрасту представлена на рис. 2.19

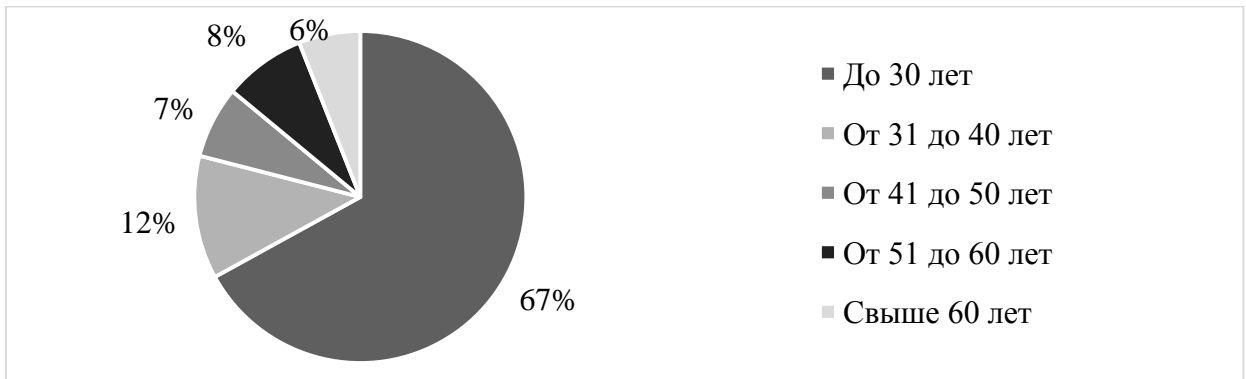


Рис. 2.19 Структура уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. по возрасту, человек

Большинство рабочих свинокомплексов со средним профессиональным образованием, уволившихся по собственному желанию находились в возрастной категории «до 30 лет» – 114 человек (67%).

Структура уволившихся работников по стажу работы представлена на рис. 2.20.

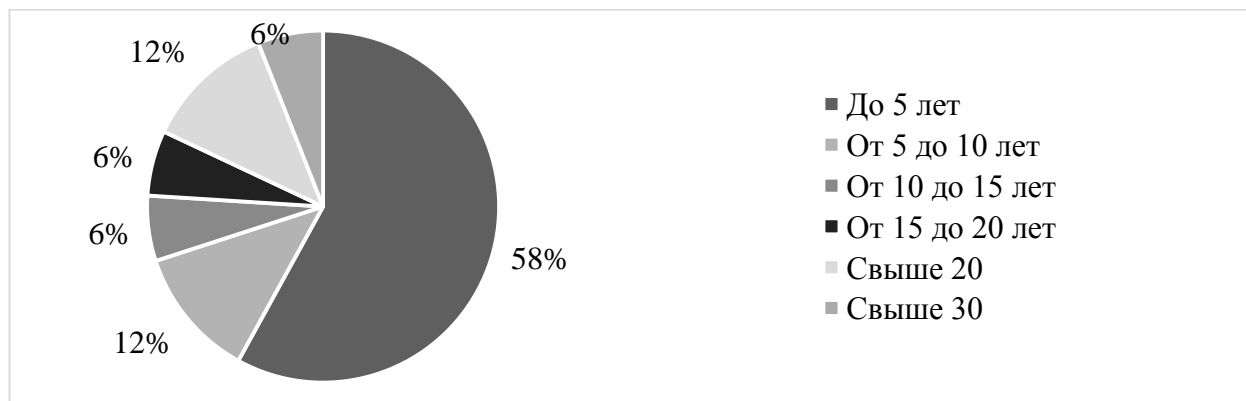


Рис. 2.20 Структура уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. по стажу работы, человек

Как видно по рис. 2.20 58% уволившихся работников, то есть 98 человек имели стаж работы до 5 лет.

Проанализированы причины увольнения по собственному желанию работников свинокомплексов (рабочих со средним профессиональным образованием) в результате обработки анкет. Ответы анкетированных уволившихся работников наглядно представлены по каждому блоку вопросов «Анкеты увольняющегося работника». Характеристика причин увольнения представлена на рис. 2.21.

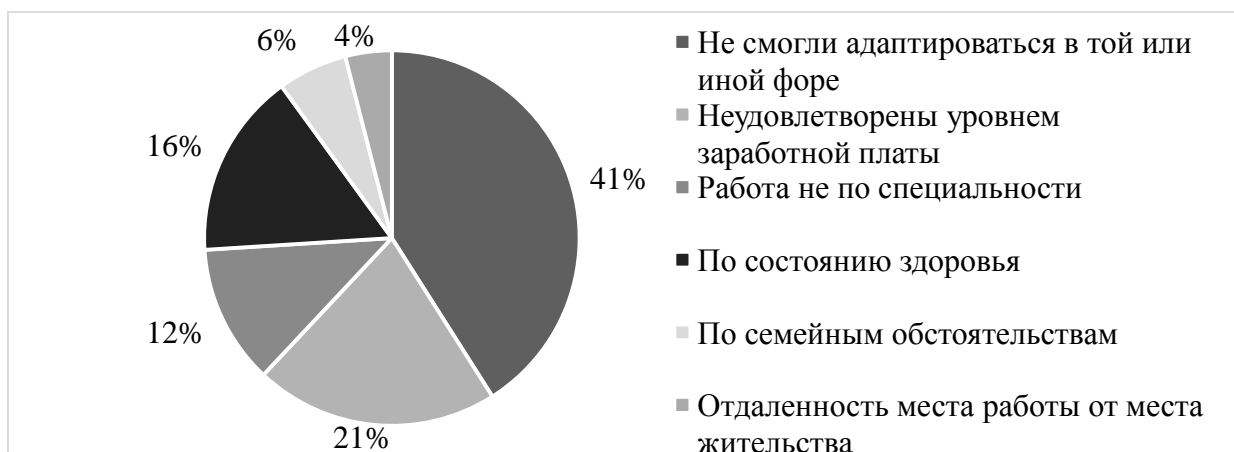


Рис. 2.21 Причины увольнения работников свинокомплексов в 2017 г.

Основными причинами увольнения работников свинокомплексов в 2017 г. стали проблемы с адаптацией – 41% (69 человек) и неудовлетворенность уровнем заработной платы – 21% (36 человек).

Распределение ответов на вопрос о том, чем работники будут заниматься после увольнения представлено на рис. 2.22.



Рис. 2.22 Характеристика действий работников после увольнения в 2017 г.

Как видно по данным рис. 2.22 38% (65 человек) уволившихся работников в 2017 г. на момент заполнения «Анкеты увольняющегося работника» уже имели приемлемое предложение, а 37% (64 человека) предложений не имели, но были уверены, что найдут работу в скором времени.

Характеристика работы в агрохолдинге по мнению уволившихся работников представлена на рис. 2.23.

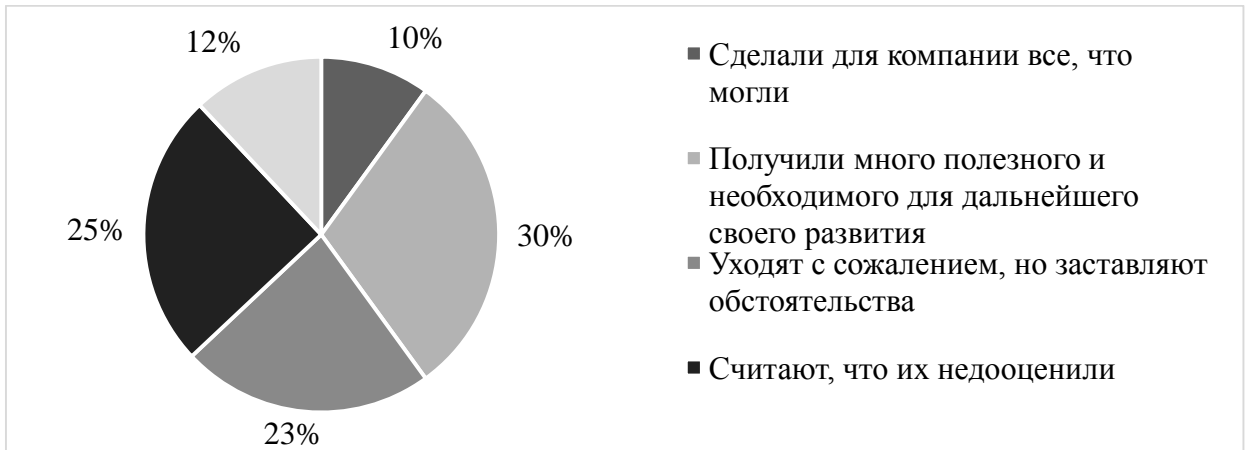


Рис. 2.23 Оценка работы в агрохолдинге уволившимися работниками в 2017 г.

Как видно по рис. 2.23 30% уволившихся (51 человек) считают, что получили много полезного и необходимого для дальнейшего своего развития.

Характеристика представлений уволившихся работников о ценностях компании представлена на рис. 2.24.



Рис. 2.24 Ценности компании по мнению уволившихся работников в 2017 г.

Ценности компании положительно охарактеризовали 78% работников, отмечая среди них надежность, перспективы роста, развития, профессионализм руководителей и сотрудников, взаимоотношения в коллективе.

Результаты изучения анкет уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. позволили сделать вывод о том, что большинство уволившихся – рабочие со средним профессиональным образованием, мужчины (68%) в возрасте до 30 лет (67%), имеющие стаж работы до 5 лет (58%), основные причины увольнения которых - проблемы с адаптацией (41%) и неудовлетворенность уровнем заработной платы (21%). Следовательно, исследование было скорректировано, выделены дополнительные этапы исследования – анализ уровня заработных плат, анализ системы адаптации персонала.

На следующем этапе в соответствии со структурой исследования проведено исследование уровня удовлетворенности трудом персонала предприятий ГК «Агро-Белогорье» по методике – «Анкета «Состояние удовлетворенности трудом персонала»» (N=320) (Приложение 16).

Охарактеризуем получившиеся индексы-баллы по каждому из 17 параметров с целью определения проблемных зон (рис. 2.25)



Рис. 2.25 Распределение итоговых баллов по каждому параметру

Таким образом, как видно по рис. 2.25 проблемными зонами являются удовлетворенность заработной платой и системой стимулирования, что подтверждает результаты анкетирования увольняющихся работников. Однако

общий уровень удовлетворенности трудом рабочих свинокомплексов составил 71,65, что свидетельствует о среднем уровне удовлетворенности трудом. Для основного производственного направления – свиноводства и категории персонала – рабочих, при специфике производственного процесса на свинокомплексах данный показатель можно считать положительным.

В соответствии со структурой и логической последовательностью исследования изучена организационно-экономическая характеристика ГК «Агро-Белогорье» – современного вертикально-интегрированного агрохолдинга, включающего в себя сельскохозяйственные и вспомогательные предприятия, ключевыми направлениями деятельности которого являются промышленное свиноводство, мясопереработка, молочное животноводство, растениеводство и кормопроизводство. Финансовое состояние ГК «Агро-Белогорье» лучше среднего по отрасли, а также лучше среднего по РФ.

Проведен анализ системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала. Показатели текучести по предприятиям агрохолдинга в 2017 г. в целом возросли по сравнению с показателями 2015 г. и 2016 г. Самый высокий уровень текучести кадров в период с 2015 г. по 2017 г. наблюдается на свинокомплексах. Высокий уровень текучести кадров в целом по агрохолдингу и по отдельным структурным подразделениям можно объяснить принадлежностью к отрасли сельского хозяйства, где уровень текучести превышает оптимальное значение, сезонным характером некоторых видов производственных работ, что влияет на текучесть кадров в определенное время года, а также преобладанием в структуре численности персонала агрохолдинга количества рабочих, уровень текучести кадров среди которых всегда выше оптимального значения.

В результате исследования системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье», проведения экспертного интервьюирования установлено отсутствие подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров как необходимых элементов системы управления текучестью,

определено функционирование ограниченной совокупности процессов, процедур и мероприятий вне системы.

По результатам анкетирования уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. сделан вывод об основных причинах увольнения, среди которых проблемы с адаптацией и неудовлетворенность уровнем заработной платы. Исследование уровня удовлетворенности трудом позволило установить средний уровень удовлетворенности трудом среди рабочих свинокомплексов. Для основного производственного направления – свиноводства и категории персонала – рабочих, при специфике производственного процесса на свинокомплексах данный показатель можно считать положительным. Дальнейшее исследование было скорректировано, выделены дополнительные этапы исследования – анализ уровня заработных плат, анализ системы адаптации персонала. Дополнительные этапы и заключительный этап исследования (определение предпосылок и направлений внедрения инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье») представлены в п. 2.3.

2.3 Оценка системы управления текучестью кадров и определение направлений внедрения инструментов контроллинга персонала

Проведена комплексная оценка состояния системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье», которая позволила сделать вывод об отсутствии подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров как необходимых элементов системы управления текучестью, а также функционировании ограниченной совокупности процессов, процедур и мероприятий вне системы.

Существующая система управления текучестью кадров не отвечает разработанным и представленным на рис. 1.1. первой главы базовым признакам системы, таким как структурность, целостность, иерархичность, связь элементов, целенаправленность, функциональность.

Сформулированы проблемы системы управления текучестью кадров в рамках подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров.

Проблемы подсистемы исследования-прогнозирования:

– нерегламентированные, несистематические процессы сбора сведений об увольняющихся работниках, определения причин увольнения, необеспечение регулярного использования и анонимности «Анкеты увольняющегося работника», приводящие к невозможности дифференциации сведений, отсутствие процесса прогнозирования потенциального уровня текучести кадров;

– нецелостное представление об уровне текучести кадров в связи с акцентированием внимания на недифференцируемом показателе уровня текучести кадров, а также нецелесообразное при холдинговой структуре предприятия агропромышленного комплекса установление 5% оптимального уровня текучести кадров для всей группы компаний, что нецелесообразно при холдинговой структуре предприятия агропромышленного комплекса и определенном уровне текучести кадров в 2017 г. в 34%;

– отсутствие процесса определения экономического ущерба вследствие повышения уровня текучести кадров, при том, что по результатам исследования определен экономический ущерб от текучести кадров на предприятиях направления свиноводства в 708200 руб.;

– несвоевременная актуализация информации о численности и движении работников в текущей отчетности в связи со сложностью консолидации информации по причине несвоевременного предоставления отчетности подразделениями, что затрудняет систематизацию и анализ сведений об увольняющихся, обработку, а также их дифференциацию.

Проблемы подсистемы снижения текучести кадров:

– неконкретизированные направления мероприятий по снижению текучести кадров;

- отсутствие системы требований, установления конкретных сроков и назначение ответственных за осуществление мероприятий по снижению текучести кадров;
- отсутствие процесса определения экономического эффекта от осуществляемых мероприятий;
- установление факта снижения уровня текучести кадров только по результатам сравнения уровня текучести кадров с показателем предыдущего периода.

Проведены дополнительные этапы исследования, необходимость которых обоснована в п. 2.2 – анализ уровня заработных плат, анализ системы адаптации персонала.

Неудовлетворенность работников уровнем заработной платы требует дополнительного изучения данной проблемы. Первоначально, проанализирован уровень среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства в целом по РФ, по Белгородской области и в ГК «Агро-Белогорье» [64, 74] (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Сравнение среднемесячной заработной платы работников сельского хозяйства в целом по РФ, по Белгородской области и в ГК «Агро-Белогорье»

№ п/п	Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	абсолютн. отклонение 2017/2015	относит. отклонение 2017/2015, %
1	Среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства в РФ, руб.	18864	21082	23765	4901	26%
2	Среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства в Белгородской области, руб.	26246	27858	34665	8419	32%
3	Среднемесячная заработная плата сотрудников ГК «Агро-Белогорье», руб.	29750	32969	34343	4593	15%

На основании данных таблицы можно сделать вывод о заработной плате сотрудников агрохолдинга как о конкурентоспособной и более высокой по отношению к заработной плате работников сельского хозяйства РФ и Белгородской области, к тому же, рост среднемесячной заработной платы сотрудников холдинга за 3 года с 2015 г. по 2017 г. составил 15%.

Помимо конкурентоспособной заработной платы, для работников агрохолдинга предусмотрены надбавки к должностному окладу - при стаже от 3 до 5 лет - 7,5%, при стаже от 5 до 10 лет - 10%, у работников со стажем свыше 10 лет надбавка составляет уже 15%. Средний размер индексации по холдингу составит в 2019 г. 6%. В 2019 г. именно работников, занятых на производствах ожидает значительное повышение заработной платы. Так, средняя заработная плата сотрудников агрохолдинга составит 36692 руб., что на 6,4% выше показателя 2018 г. В ключевом производственном секторе - свиноводстве - средняя зарплата превысит 35,6 тыс. руб. В рамках дополнительных мер поощрения и мотивации предусмотрены получение дополнительного образования, прохождение профессиональной переподготовки и повышение квалификации, также агрохолдинг компенсирует затраты на отдых детей сотрудников в оздоровительных лагерях в размере не менее 40% и оплачивает часть затрат работников на посещение фитнес-клубов и спортивных секций. Поддержание уровня реальных доходов сотрудников и регулярное увеличение заработной платы – ключевые приоритеты ГК «Агро-Белогорье», ведущей непрерывный мониторинг процессов инфляции в стране и регионе, а также анализ состояния рынка труда, в связи с чем отсутствует необходимость дополнительного исследования данной проблемы и формирования направлений совершенствования.

Проведено исследование системы адаптации персонала ГК «Агро-Белогорье». Рассмотрены документы, регламентирующие процесс адаптации в агрохолдинге.

В ГК «Агро-Белогорье» разработано Приложение об адаптации и наставничестве персонала и предприятий, курируемых ООО «ГК «Агро-

Белогорье» (Приложение 17). Положение регламентирует виды и сроки адаптации, порядок адаптации работников, впервые трудоустроившихся на предприятие, работников, переведенных внутри предприятия на другую работу, студентов (обучающихся) на период практики, права и обязанности участников процесса адаптации, а также порядок организации наставничества.

В приложениях к Положению об адаптации и наставничестве представлены варианты оформления индивидуальной программы адаптации, листа оценки адаптируемого работника (Приложения 18, 19).

Организация процесса адаптации в ООО «ГК Агро-Белогорье» включает в себя следующие направления работы:

- разработка содержания программы адаптации;
- утверждение в установленном порядке программы адаптации;
- осуществление контроля над выполнением программы адаптации;
- оценка деятельности адаптируемого работника по завершении

программы адаптации, подведение итогов.

В соответствии с Положением, в рамках процесса управления адаптацией персонала в ООО «ГК Агро-Белогорье» оценивается непосредственно результат адаптации работника путем заполнения наставником листа оценки адаптируемого работника, результат работы, а также определены критерии эффективности наставничества.

Информация о проведении оценки эффективности функционирующей системы адаптации персонала в Положении не приводится, система показателей или критериев эффективности системы управления адаптацией не выработана.

В результате анализа формы листа оценки, определено, что при предлагаемом способе оценки компетенций адаптируемого работника по шкале от 10% до 100% возрастает сложность определения уровня компетенции, а также субъективизм оценки.

Приведенные выше особенности системы и процесса адаптации персонала в агрохолдинге позволяют сделать вывод, что программа адаптации

персонала, особенно такой категории персонала как рабочие, может носить формальный характер, что снижает эффективность процесса адаптации и влияет на решение работника покинуть предприятие в первые три месяца-полгода работы. Процесс адаптации важен не только для категорий руководителей и специалистов, но и для категорий рабочих, особенно на предприятиях агропромышленного комплекса, в частности на свинокомплексах, где условия труда и технико-технологическая сложность производственного процесса обостряют необходимость качественного, успешного прохождения процесса адаптации в установленные сроки.

Предпосылки, возможности и направления внедрения инструментов контроллинга персонала определены по результатам SWOT-анализа ГК «Агро-Белогорье в контексте управления текучестью кадров и возможностей внедрения инструментов контроллинга персонала (Приложение 20).

На основе результата SWOT-анализа сделан вывод о возможности внедрения всех разработанных инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров.

Результаты комплексной оценки системы управления текучестью кадров в соответствии с разработанным методическим инструментарием, при соблюдении определенной структуры и логической последовательности исследования позволили сделать вывод об отсутствии подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров как необходимых элементов системы управления текучестью, а также функционировании ограниченной совокупности процессов, процедур и мероприятий вне системы. Существующая система управления текучестью кадров не отвечает базовым признакам системы, таким как структурность, целостность, иерархичность, связь элементов, целенаправленность, функциональность. Высокий уровень текучести кадров в целом по агрохолдингу и по отдельным структурным подразделениям можно объяснить принадлежностью к отрасли сельского хозяйства, где уровень текучести

превышает оптимальное значение, сезонным характером некоторых видов производственных работ, что влияет на текучесть кадров в определенное время года, а также преобладанием в структуре численности персонала агрохолдинга количества рабочих, уровень текучести кадров среди которых всегда выше оптимального значения. По результатам анкетирования уволившихся работников свинокомплексов за 2017 г. сделан вывод об основных причинах увольнения, среди которых проблемы с адаптацией и неудовлетворенность уровнем заработной платы. Исследование уровня удовлетворенности трудом позволило установить средний уровень удовлетворенности трудом среди рабочих свинокомплексов. Для основного производственного направления – свиноводства и категории персонала – рабочих, при специфике производственного процесса на свинокомплексах данный показатель можно считать положительным. SWOT-анализ позволил сделать вывод о возможности внедрения всех разработанных инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров. Разработанные информационно-учетные, планово-аналитические, контрольно-сравнительные, оценочно-исследовательские, структурно-координационные, функционально-содержательные, прогнозно-заключительные, консультационно-управленческие и программно-целевые инструменты контроллинга персонала возможно использовать в рамках совершенствования системы управления текучестью кадров.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы управления текучностью кадров организации

Результаты комплексной оценки системы управления текучностью кадров ГК «Агро-Белогорье», а именно выявленные проблемы подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров, определенные предпосылки, возможности и направления внедрения инструментов контроллинга персонала позволили сформулировать рекомендации по совершенствованию системы управления текучностью кадров.

Рекомендации по совершенствованию системы управления текучностью кадров представлены в рамках совершенствования ее подсистем – исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров (Приложение 21).

В рамках совершенствования системы управления текучностью кадров рекомендовано:

- регламентировать сбор сведений об увольняющихся работниках, обеспечить его регулярное выполнение, анализ, систематизацию и дифференциацию по установленным категориям;
- обеспечить регулярное использование и анонимность «Анкет увольняющегося работника», систематизацию, анализ и дифференциацию причин увольнения работников;
- обеспечить периодическое проведение исследования уровня удовлетворенности трудом персонала, анализ его результатов с целью определения уровня потенциальной текучести кадров;
- своевременно актуализировать информацию о численности и движении работников;

- обеспечить систематический расчет коэффициентов, характеризующих движение численности персонала, дифференциацию показателей по установленным категориям;
- определять фактический или прогнозируемый экономический ущерб (эффект) вследствие повышения (снижения) уровня текучести кадров;
- обеспечить разработку и осуществление комплекса мероприятий, направленных на минимизацию или устранение установленных причин и последствий фактического (прогнозируемого) уровня текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности трудом персонала;
- формировать отчет о результатах исследования и снижения текучести кадров, включать результаты в периодическую отчетность, установить систему требований и сроки предоставления отчетности подразделений для консолидации;
- устанавливать факт снижения текучести кадров, обеспечить ведение статистики в рамках исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров;
- установить систему требований, конкретные сроки и ответственных за осуществление мероприятий по исследованию (прогнозированию) и снижению текучести кадров;
- обеспечить систематическое информирование о результатах проведенного исследования (снижения) текучести кадров руководителей структурных подразделений и персонал.

Исследование особенностей системы адаптации персонала позволило сделать вывод, что программа адаптации персонала, особенно такой категории персонала как рабочие, может носить формальный характер, что снижает эффективность процесса адаптации и влияет на решение работника покинуть предприятие в первые три месяца-полгода работы.

Разработаны мероприятия по совершенствованию системы управления адаптацией персонала ГК «Агро-Белогорье», содержащие решения проблем, выявленных в п. 2.3 второй главы (Приложение 21).

Поскольку определено, что при предлагаемом способе оценки компетенций адаптируемого работника по шкале от 10% до 100% возрастает сложность определения уровня компетенции, а также субъективизм оценки, предложено определять уровень компетенций адаптируемого работника и фиксировать в листе оценки на основании пятибалльной шкалы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Степень выраженности у работника (обучающегося, студента) компетенций

Оцениваемые компетенции	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Профессиональная компетентность (знания и навыки, необходимые для выполнения функциональных обязанностей)					
/-/					

С целью регламентации процесса оценки эффективности системы управления адаптацией предложено дополнить Положение об адаптации и наставничестве персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» разделом 7 «Оценка эффективности системы управления адаптацией персонала». Функции оценки системы управления адаптацией персонала предложено выполнять участникам процесса адаптации персонала – специалистам по персоналу, на которых в соответствии с Положением об адаптации и наставничестве возложены обязанности по адаптации.

Поскольку оценка эффективности системы управления адаптацией персонала организации не может основываться только на оценке эффективности непосредственного процесса адаптации работника, его результатах и оценке эффективности наставничества, разработаны критерии оценки эффективности системы управления адаптацией персонала организации (Приложение 22).

Решению вопросов управления адаптацией персонала в рамках управления текучестью кадров посвящены труды таких авторов, как Абдурахманов К.Х. [49], Беннет Р. [5], Дуракова И.Б. [15], Кибанов А.Я. [25], Колосова Р.П. [25], Котова Л.Р. [49], Мансуров Р.Е. [32], Одегов Ю.Г. [50] и других.

Анализ существующих подходов к определению сущности системы управления адаптацией, выделению показателей и критериев эффективности системы позволил сделать вывод о том, что многие ученые имеют схожее представление о факторах и показателях эффективности адаптации, а также механизме управления адаптацией персонала и его структуре.

Ученые выделяют ряд показателей, на основании которых можно судить об успешности трудовой адаптации персонала, такие как отсутствие у работника чувства страха и неуверенности при выполнении работы, овладение необходимыми знаниями и навыками, профессиональной ролью, стремление к профессиональному развитию, удовлетворенность трудом, а также соответствие показателей результативности труда работника установленным нормативам [79].

Как правило, эффективность системы управления адаптацией персонала многими исследователями отождествляется с успешностью процесса трудовой адаптации персонала. Однако успешность адаптации как процесс является лишь одной из составляющих эффективности управления адаптацией как системы.

Под механизмом управления адаптацией персонала понимают «совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий, позволяющую регламентировать взаимодействие участников процесса». Большинство ученых сходятся во мнении, что управление трудовой адаптацией нуждается в проработке таких его элементов как структурное закрепление функций управления адаптацией, технология процесса управления адаптацией и его информационное обеспечение [7, 79].

В рамках структурного закрепления функций управления адаптацией предлагается в организационной структуре управления персоналом выделить подразделение или группу специалистов, наделить ее членов соответствующими функциями, распределить специалистов по подразделениям организации, а также развить систему наставничества. Наставничество определяют как «способ передачи знаний и навыков наставником, являющимся высококвалифицированным опытным специалистом, менее опытному или новому сотруднику, а также помощь в адаптации к организации, содействие профессиональному развитию, карьерному росту и участие в оценке результатов деятельности новых сотрудников» [10].

Изучение опыта российских организаций в области управления адаптацией показало, что объективных предпосылок и ресурсов для формирования отдельного подразделения по управлению адаптацией в организациях не существует, а вопросы адаптации, как правило, включены в обязанности менеджеров по персоналу.

К технологиям и инструментам управления адаптацией в основном относят курсы и семинары по вопросам управления адаптацией, подготовки наставников, обучающие курсы для новичков, занятия на базе организации, выездные занятия, групповые тренинги и т.д. Положительной стороной данных технологий и инструментов являются универсальность, многократность использования, экономия времени вследствие использования единожды разработанного или приобретенного комплекса курсов, тренингов, возможность «охватить» большое число, группу новых работников, будущих наставников [79].

Так как процесс адаптации работника по своему определению содержит в себе большую социально-психологическую, психофизиологическую составляющую, эффективность управления адаптацией персонала будет выше, если в его основу заложить принцип учета индивидуальных особенностей адаптируемого работника.

Персонализация процесса адаптации работника, то есть его исключительная индивидуальность с личностной и профессиональной точки зрения, предопределяет необходимость создания программ адаптации для каждого нового сотрудника. Программа адаптации должна включать в себя общую и специализированную часть. Общая программа затрагивает такие вопросы как представление об организации в целом (цели, миссия, виды деятельности, структура), об охране труда и технике безопасности, дополнительных льготах, службе быта и т.д. Специализированная программа адаптации следует за общей и раскрывает вопросы, связанные с конкретным подразделением или рабочим местом (функции подразделения, его структура, детализация работы на конкретной должности, требования к ее качеству и т.д.). Таким образом, программа адаптации реализуется по таким направлениям как введение в организацию, в подразделение и непосредственно введение в должность [50].

Основу информационного обеспечения процесса управления адаптацией составляют сбор и оценка показателей уровня адаптации, ее длительности, а также объективных показателей, то есть характеризующих эффективность трудовой деятельности, и субъективных – характеризующих удовлетворенность работника трудом. Сбор и обработку информации предлагается проводить в процессе текущей оценки персонала [50].

Основной проблемой информационного обеспечения процесса адаптации в таком случае является необходимость аккумуляции, систематизации и анализа информации о процессе управления адаптацией персонала.

В результате анализа подходов к определению сущности и критериев эффективности системы управления адаптацией персонала выявлены следующие недостатки:

- отождествление эффективности системы управления адаптацией с успешностью процесса трудовой адаптации персонала;

- отсутствие в предлагаемых технологиях управления адаптацией учета индивидуальных особенностей адаптируемого работника;
- отсутствие в элементах структуры механизма управления адаптацией программы адаптации;
- недостаточность информационного обеспечения управления адаптацией без формирования соответствующей отчетности и периодической оценки системы;
- нереализованность цели формирования механизма управления адаптацией без заключительного анализа системы управления адаптацией, определения ее недостатков и разработки мероприятий по совершенствованию.

Определение эффективной системы управления адаптацией персонала в качестве инструмента снижения и управления текучестью кадров потребовало разработки критериев оценки эффективности этой системы. Критерии оценки эффективности были разработаны в соответствии с теоретическими основами управления адаптацией персонала, а также выявленными недостатками существующих подходов (Приложение 22).

Разработаны следующие критерии оценки эффективности системы управления адаптацией персонала:

- структурное закрепление функций управления адаптацией;
- формальное закрепление функций управления адаптацией персонала;
- разнообразие инструментов и технологий управления адаптацией;
- реализация персонифицированного подхода к процессу управления адаптацией;
- успешность процесса адаптации;
- информационное обеспечение управления адаптацией персонала;
- проведение оценки функционирующей системы адаптации персонала организации.

В рамках структурного закрепления функций управления адаптацией, предложены такие критерии, как:

- выделение группы специалистов по адаптации персонала;
- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям;
- развитие наставничества (определение и закрепление наставников).

В рамках формального закрепления функций управления адаптацией персонала, предложены такие критерии, как:

- разработка обязанностей специалистов по адаптации персонала;
- разработка требований к наставникам и их обязанностей;
- разработка и совершенствование Положения об адаптации персонала (об адаптации персонала и наставничестве);
- разработка программ адаптации персонала;
- разработка приложений к Положению, таких как пример программы адаптации, лист оценки адаптируемого работника и утверждение их унифицированных форм

В рамках разнообразия инструментов и технологий управления адаптацией, предложены такие критерии, как:

- для адаптируемых работников – вводные беседы, оценка уровня подготовленности новичка, экскурсии, обучающие курсы, занятия (на базе организации и выездные), групповые тренинги, обучающие материалы;
- для руководителей, специалистов по адаптации (менеджеров по персоналу) - курсы и семинары по вопросам управления адаптацией;
- для наставников - курсы подготовки наставников, тренинги.

В рамках реализации персонифицированного подхода к процессу управления адаптацией, предложены такие критерии, как:

- учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника;

– учет особенностей адаптации работников разных категорий (в зависимости от наличия опыта работы в организации, возраста, квалификации, социального статуса), учет видов адаптации (производственная – профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-административная, экономическая, санитарно-гигиеническая; внепроизводственная - адаптация к бытовым условиям, адаптация к внепроизводственному общению с коллегами, адаптация в период отдыха)

В рамках успешности процесса адаптации, предложены такие критерии, как:

– соблюдение определенных сроков прохождения адаптации адаптируемым работником;

– определение прогрессивного (регрессивного) результата адаптации работника по каждому виду адаптации (например, овладение необходимым объемом знаний, умений и навыков, профессиональной ролью, соответствие показателей результативности труда работника установленным нормативам, стремление к саморазвитию и удовлетворенность трудом);

– успешное последовательное прохождение программы адаптации (общей и специализированной, введения в организацию, подразделение и должность);

– положительное заключение о прохождении адаптации, программы адаптации наставника, руководителя;

– оптимальный уровень текучести кадров новых работников;

– высокий уровень удовлетворенности трудом новых работников;

В рамках информационного обеспечения управления адаптацией персонала, предложены такие критерии, как:

– сбор информации о процессе адаптации (об уровне, длительности, результатах);

– обработка и анализ полученной информации;

- сравнение фактических и нормативных показателей результативности труда адаптируемого работника;
- использование коэффициентов, характеризующих движение персонала, для получения целостного представления о текучести новых работников;
- расчет уровня текучести новых работников (особенно в первые полгода-год работы);
- использование результатов оценки уровня удовлетворенности трудом, в частности адаптируемых работников в первые полгода-год работы;
- использование информации, полученной в результате анкетирования увольняющихся сотрудников, в частности увольняющихся в первые полгода-год работы

В рамках проведения оценки функционирующей системы адаптации персонала организации, предложены такие критерии, как:

- непосредственно текущая и периодическая оценка системы;
- формулирование выводов по результатам оценки;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления адаптацией персонала

Разработанные критерии позволяют провести оценку системы управления адаптацией персонала, а эффективное функционирование или совершенствование системы способствует снижению текучести новых работников и управлению текучестью кадров в целом.

На основании информации, полученной в результате экспертного интервьюирования зарубежного эксперта, специалиста в области зоотехнии, ветеринарии, менеджмента, участника международных конгрессов, международного консультанта по вопросам молочного животноводства, имеющего опыт работы управляющим и консультантом крупных животноводческих комплексов США, ОАЭ, Катара Пеффера А. подтверждена

необходимость и обоснованность применения системного подхода в управлении текучестью кадров и адаптацией персонала, реализующиеся в разработанных критериях оценки эффективности системы управления адаптацией персонала, а также рекомендациях по совершенствованию системы управления текучестью кадров.

3.2 Разработка Программы управления текучестью кадров организации

Комплексные исследование и оценка системы управления текучестью кадров обусловили необходимость разработки Программы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье».

Программа управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» – система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач (Приложение 23).

Цель Программы управления текучестью кадров – обеспечить эффективное функционирование системы управления текучестью кадров в соответствии со Стратегией развития ГК «Агро-Белогорье».

Ответственные за исполнение Программы – начальник управления по работе с персоналом, оплате и мотивации труда, руководители и специалисты отделов управления и структурных подразделений, менеджеры по персоналу структурных подразделений.

Программа управления текучестью кадров реализуется на основе принципов структурности, целостности, иерархичности, связи элементов, целенаправленности, взаимосвязи с окружающей средой, функциональности и адаптируемости.

Программа управления текучестью кадров основывается на функционировании подсистем исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров, внедрения инструментов контроллинга персонала.

Исследование (прогнозирование) текучести кадров - комплекс мероприятий, направленных на сбор и анализ информации о процессе текучести кадров (фактической или прогнозируемой) в организации с целью определения особенностей, выявления закономерностей процесса текучести, формулирования проблем в управлении текучестью кадров для последующей выработки рекомендаций, способствующих их решению и, следовательно, предупреждению и снижению текучести кадров.

Снижение текучести кадров - комплекс мероприятий, отвечающий установленным требованиям и срокам реализации, направленный на минимизацию или устранение причин текучести кадров, рисков потенциальной текучести в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом с целью поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач.

Исследование (прогнозирование) текучести кадров ГК «Агро-Белогорье» состоит из этапов:

1. Сбор первичной информации о процессе текучести кадров.
2. Анализ информации о процессе текучести кадров.
3. Расчет коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала, анализа полученной информации.
4. Определение экономического ущерба, вызванного повышением уровня текучести кадров.
5. Обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап.
6. Формирование отчета о результатах исследования текучести кадров организации, формирования отчета о численности и движении работников, включающего в себя результаты исследования.

В рамках первого этапа – сбора первичной информации о процессе текучести кадров, необходимо осуществлять:

- сбор сведений об увольняющихся работниках (пол, возраст, семейное положение, наличие детей, уровень образования, наличие инвалидности, должность, принадлежность к категории персонала, стаж работы, заработная плата работника за последние несколько месяцев);
- определение причин увольнения работников посредством беседы, интервью в процессе увольнения, использования «Анкеты увольняющегося работника»;
- проведение исследования удовлетворенности трудом персонала;
- актуализацию информации о численности и движении работников в текущей отчетности.

В рамках второго этапа – анализа информации о процессе текучести кадров, необходимо осуществлять:

- систематизацию и анализ полученных сведений об увольняющихся работниках;
- обработку информации, полученной в результате проведения бесед, интервью, анкетирования;
- анализ причин увольнения, зафиксированных посредством бесед, интервью, анкет;
- определение видов (фактическая, потенциальная), типов (внешняя, внутренняя), форм (активная, пассивная) текучести кадров;
- дифференциацию сведений о работниках, причин увольнения и видов, типов, форм текучести (по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д.);
- анализ результатов исследования удовлетворенности трудом персонала, с целью определения уровня потенциальной текучести кадров и его дифференциации.

В рамках третьего этапа – расчета коэффициентов, характеризующих процесс текучести кадров и движение персонала, анализа полученной информации, необходимо осуществлять:

- систематический расчет коэффициентов текучести, интенсивности текучести кадров, потенциальной текучести, оборота по приему, выбытию, замещения кадров, постоянства кадров и частные коэффициенты текучести кадров;

- дифференциацию показателей, характеризующих процессы движения работников и текучести персонала в частности (по полу, уровню образования, категориям работников, стажу работы и т.д.).

В рамках четвертого этапа – определения экономического ущерба, вызванного повышением уровня текучести кадров, необходимо осуществлять систематическое определение фактического или прогнозируемого экономического ущерба вследствие повышения уровня текучести кадров (при неэффективной системе управления текучестью кадров) или эффекта вследствие снижения уровня текучести кадров (при эффективной системе)

В рамках пятого этапа – обобщения, систематизации и анализа информации, полученной с первого по четвертый этап, необходимо осуществлять обобщение и систематизацию информации о текучести кадров, полученной с первого по четвертый этап исследования с целью обеспечения наглядности ее представления, облегчения анализа, формирования статистики и повышения удобства использования при составлении отчетности на следующем этапе.

В рамках шестого этапа – формирования отчета о результатах исследования текучести кадров организации, формирования отчета о численности и движении работников, включающего в себя результаты исследования, необходимо осуществлять:

- составление отчета о результатах исследования текучести кадров организации, содержащего выводы и рекомендации по повышению эффективности управления текучестью кадров;
- включение результатов исследования в периодическую отчетность о численности и движении работников;
- формирование периодической отчетности о численности и движении работников в установленной форме и в установленные сроки, своевременная передача отчетности для консолидации (при холдинговой структуре организации);
- ведение статистики в рамках управления текучестью кадров;
- информирование о результатах проведенного исследования руководителей структурных подразделений и персонала.

Снижение текучести кадров ГК «Агро-Белогорье» состоит из этапов:

1. Разработка комплекса мероприятий, направленных на снижение уровня текучести кадров при повышенном уровне фактической текучести кадров.
2. Разработка комплекса мероприятий, направленных на недопущение трансформации потенциальной текучести кадров в фактическую.
3. Разработка системы требований к осуществлению комплекса мероприятий по снижению уровня текучести кадров.
4. Осуществление комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.
5. Оценка эффективности комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.
6. Обобщение, систематизация и анализ информации, полученной с первого по четвертый этап.
7. Формирование отчета о результатах снижения уровня текучести кадров организации.

В рамках первого этапа – разработки комплекса мероприятий, направленного на снижения уровня текучести кадров при повышенном уровне

фактической текучести кадров, необходимо осуществлять:

- при повышенном уровне фактической текучести кадров – разработку мероприятий, направленных на минимизацию или устранение установленных причин текучести кадров в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом;
- разработку мероприятий, направленных на минимизацию или устранение последствий текучести кадров;

В рамках второго этапа – разработки комплекса мероприятий, направленных на недопущение трансформации потенциальной текучести кадров в фактическую, необходимо осуществлять разработку мероприятий, направленных на повышение уровня удовлетворенности трудом персонала в рамках совершенствования процессов и подсистем управления персоналом.

В рамках третьего этапа – разработки системы требований к осуществлению комплекса мероприятий по снижению уровня текучести кадров, необходимо осуществлять формулирование требований, установление сроков и назначение ответственных за осуществление мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.

В рамках четвертого этапа – осуществления комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров, необходимо осуществлять своевременное, полное, отвечающее требованиям осуществление комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.

В рамках пятого этапа – оценки эффективности комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров, необходимо осуществлять определение экономического эффекта после осуществления разработанного комплекса мероприятий по снижению фактической (потенциальной) текучести кадров.

В рамках шестого этапа – обобщения, систематизации и анализа информации, полученной с первого по четвертый этап, необходимо осуществлять:

- установление факта снижения уровня текучести кадров;
- обобщение и систематизация информации о текучести кадров, полученной с первого по четвертый этап исследования с целью обеспечения наглядности ее представления, облегчения анализа, формирования статистики и повышения удобства использования при составлении отчетности на следующем этапе.

В рамках седьмого этапа – формирования отчета о результатах снижения уровня текучести кадров организации, необходимо осуществлять:

- составление отчета о результатах снижения текучести кадров организации;
- информирование о результатах проведенного исследования руководителей структурных подразделений и персонала.

Программа управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» разработанная на основе внедрения инструментов контроллинга персонала и содержащая исследование (прогнозирование) текучести кадров и снижение является основой эффективного управления текучестью кадров, управления персоналом, а ее реализация - фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

3.3 Управление текучестью кадров через обоснование необходимых социально-экономических эффектов обеспечения функционирования организации

Эффективное управление текучестью кадров организации, обеспечиваемое формированием и совершенствованием системы управления текучестью кадров, исследования, прогнозирования и снижения текучести кадров коллектива является необходимым условием устойчивого функционирования организации в современной социально-экономической

ситуации, когда необходимо переходить в режим экономии ресурсов, особенно трудовых.

Возможность регулирования текучести кадров и управления ее уровнем – один из ключевых факторов, которые определяют стабильность развития организации, так как именно при оптимальном контролируемом уровне текучести кадров становится возможным обеспечение конкурентного преимущества организации на рынке посредством повышения эффективности использования человеческих ресурсов

Практика показывает, что на многих предприятиях агропромышленного комплекса отсутствует системный подход при организации деятельности, реализации функций управления и текущих задач, либо существует общепринятый, неформальный и интуитивный порядок выполнения операций, который не зафиксирован и не закреплён документально. Структурированность и системность способствуют стабильности деятельности, которая, в свою очередь, создает возможность прогнозирования результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Управление текучестью кадров на основе системного подхода способствует целостности управления, взаимосвязи, взаимозависимости, взаимодействию элементов системы управления, обеспечению благодаря им достижения цели системы, эффективности функционирования системы посредством взаимосвязи и взаимодействия с элементами внешней среды, а также адаптируемости - свойству изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретения новых качеств в условиях изменения внешней среды, совершенствования системы

Внедрение в систему управления текучестью кадров инструментов контроллинга персонала, содержащего в своей основе системный подход, позволяет осуществлять взаимодействие и координацию составляющих его элементов, а также ориентирует управленческий процесс на достижение целей организации.

Контроллинг персонала приводит деятельность системы управления персоналом в соответствие с оперативными и стратегическими целями организации посредством свойства, достижимого благодаря синергетическому эффекту взаимодействия элементов контроллинга между собой и с целями организации – ликвидации «узких мест» в системе управления.

Система управления текучестью кадров, разработанная на основе задач контроллинга персонала, его функций, инструментов и содержащая подсистемы исследования (прогнозирования) текучести кадров и снижения является необходимой и неотъемлемой составляющей эффективного управления персоналом, а ее эффективное и полноценное функционирование – фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

Исследование текучести кадров способствует проведению оценки текучести, разработке мероприятий, направленных на предупреждение, снижение текучести, повышению эффективности управления текучестью кадров и человеческими ресурсами в целом

Методический инструментарий оценки эффективности системы управления текучестью кадров на основе сопоставления с разработанной системой управления текучестью кадров обеспечивает «самооценку» своей эффективности благодаря детализированным мероприятиям, процессам и процедурам каждого этапа, позволяющим определить и оценить выполнение (невыполнение), соответствие (несоответствие), достижение (недостижение) каждого мероприятия, процедуры, процесса или этапа. Эффективность разработанного методического инструментария оценки эффективности системы управления текучестью кадров обуславливают конкретность, логическая последовательность и обоснованность структуры системы управления текучестью кадров во взаимосвязи, взаимозависимости, взаимодействия ее подсистем-этапов исследования.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье», сконцентрированные в Программе управления текучестью кадров способствуют:

- регламентации и стандартизации процесса сбора сведений об увольняющихся работниках и причинах увольнения, обеспечению его регулярного выполнения, анализа, систематизации и дифференциации по установленным категориям;
- обеспечению периодического проведения исследования уровня удовлетворенности трудом персонала, посредством анализа его результатов - определению уровня потенциальной текучести кадров;
- своевременной актуализации информации о численности и движении работников, установлению фактического или прогнозируемого уровня текучести кадров посредством систематического расчета коэффициентов, характеризующих движение численности персонала;
- определению фактического или прогнозируемого экономического ущерба (эффекта) вследствие повышения (снижения) уровня текучести кадров, разработке и осуществлению эффективного комплекса мероприятий, направленных на минимизацию или устранение установленных причин и последствий фактического (прогнозируемого) уровня текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности трудом персонала;
- включению отчетности о результатах исследования и снижения текучести кадров в периодическую отчетность и ведению статистики посредством установления системы требований и сроков предоставления отчетности подразделений для консолидации;
- систематическому информированию о результатах проведенного исследования (снижения) текучести кадров руководителей структурных подразделений и персонала.

Рекомендации в области совершенствования системы адаптации персонала способствуют следующему. Определение уровня компетенций

адаптируемого работника на основании пятибалльной шкалы, фиксируемых в листе оценки позволяет конкретизировать субъективную оценку адаптируемого наставником и непосредственным руководителем и увеличить разрыв между значениями шкалы, что повышает точность определения уровня компетенций, способствует более качественной их демонстрации и анализу.

Дополнение Положения об адаптации и наставничестве персонала ООО «ГК Агро-Белогорье» разделом 7 «Оценка эффективности системы управления адаптацией персонала» позволит регламентировать процесс оценки эффективности системы управления адаптацией.

Внедрение предложенного механизма процесса оценки системы управления адаптацией персонала организации позволяет осуществить глубокий комплексный анализ системы управления адаптацией персонала ООО «ГК Агро-Белогорье», а также разработать и реализовать на его основе комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы управления адаптацией персонала. Разработанные критерии оценки эффективности системы управления адаптацией персонала позволяют провести оценку системы, а эффективное функционирование или совершенствование системы способствует снижению текучести новых работников и управлению текучестью кадров в целом.

На основании информации, полученной в результате экспертного интервьюирования зарубежного эксперта, специалиста в области зоотехнии, ветеринарии, менеджмента, участника международных конгрессов, международного консультанта по вопросам молочного животноводства, имеющего опыт работы управляющим и консультантом крупных животноводческих комплексов США, ОАЭ, Катара Пеффера А. подтверждена необходимость и обоснованность применения системного подхода в управлении текучестью кадров и адаптацией персонала, реализующиеся в разработанных критериях оценки эффективности системы управления адаптацией персонала, а также рекомендациях по совершенствованию системы управления текучестью кадров.

Привлечение дополнительных средств на реализацию предложенных мероприятий не требуется, поскольку обязанности в области управления текучестью кадров вменены в общие обязанности руководителей и специалистов службы управления персоналом.

Рассчитан экономический эффект от текучести кадров по формуле (1.1), при средней заработной плате рабочего свиного комплекса, прогнозируемой на 2019 г. в 35600 руб., ожидаемом снижении текучести кадров с 27% до 25% и среднесписочной численности работников свиного комплекса в 2135 человек, экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_y = 2\% \times 2135 \times 35600 = 1520120 \text{ руб. в год.}$$

Ожидаемый экономический эффект от снижения текучести кадров на свиных комплексах в 1520120 руб. в год. покрывает сумму экономического ущерба от повышения уровня текучести кадров в 708200 руб. в год.

Аналогичным образом, при средней заработной плате работника агрохолдинга в 2019 г. в 36692 руб, среднесписочной численности 9034 человека и прогнозируемом снижении уровня текучести кадров на 2% с 34% до 32%, экономический эффект от снижения текучести кадров в агрохолдинге составит 6629510 руб., что превышает сумму экономического ущерба от повышения текучести кадров в 2017 г. в 6205093 руб.

Система управления текучестью кадров, разработанная на основе внедрения инструментов контроллинга персонала, содержащая подсистемы исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров, заключенная в Программе управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье» является необходимой и неотъемлемой составляющей эффективного управления текучестью кадров, персоналом, а ее эффективное и полноценное функционирование – фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках исследования определены теоретико-методические основы изучения проблематики управления текучестью кадров организации. Управление текучестью кадров определено как система мероприятий, направленных на исследование, предупреждение и снижение текучести кадров для поддержания эффективного функционирования организации и обеспечения достижения поставленных целей и задач. Определение сущности управления текучести кадров, обоснование применения системного подхода для формулирования определения и элементов системы управления текучестью, характеристики признаков данной системы обуславливают внедрение инструментов такого современного стратегического подхода, который сочетает в себе системный подход, осуществляет тесную взаимосвязь, взаимодействие и координацию составляющих его элементов, а также коррелирует с целями организации, каким является контроллинг персонала.

Контроллинг персонала - система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений, обеспечивающей реализацию функций контроля, координации и оптимизации деятельности в системе управления персоналом, способствующей оперативному реагированию на изменения внутренней внешней среды и адаптации к ним, позволяющей осуществлять краткосрочное и долгосрочное планирование и прогнозирование с целью достижения оперативных и стратегических целей, устойчивого развития и повышения эффективности деятельности организации.

Элементы системы управления текучестью - подсистемы исследования, предупреждения и снижения текучести кадров. Этапы и процессы каждой из подсистем основываются на разработанных и внедренных инструментах контроллинга персонала - информационно-учетных, планово-аналитических, контрольно-сравнительных, оценочно-исследовательских, структурно-

координационных, функционально-содержательных, прогнозно-заключительных, консультационно-управленческих и программно-целевых.

Система управления текучестью кадров, разработанная на основе задач контроллинга персонала, его функций, инструментов и содержащая подсистемы исследования-прогнозирования текучести кадров и снижения является необходимой и неотъемлемой составляющей эффективного управления персоналом, а ее эффективное и полноценное функционирование – фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

Методический инструментарий оценки эффективности системы управления текучестью кадров на основе сопоставления с разработанной системой управления текучестью кадров обеспечивает «самооценку» своей эффективности благодаря детализированным мероприятиям, процессам и процедурам каждого этапа, позволяющим определить и оценить выполнение (невыполнение), соответствие (несоответствие), достижение (недостижение) каждого мероприятия, процедуры, процесса или этапа.

Предложено обоснование методического инструментария исследования системы управления текучестью кадров в агропромышленном холдинге с учетом отраслевой специфики, основного производственного направления (свиноводства) и преобладания в структуре численности персонала агрохолдинга количества рабочих со средним профессиональным образованием. Эмпирическое изучение системы управления текучестью кадров при обоснованных методах исследования и выборочной совокупности респондентов заключалось в проведении трех этапов в их логической последовательности и взаимодействии - изучения организационно-экономической характеристики ГК «Агро-Белогорье», анализа системы управления персоналом, основных кадровых процессов и движения численности персонала; исследования системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье»; определения предпосылок и направлений внедрения

инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье».

Результаты комплексной оценки системы управления текучестью кадров в соответствии с разработанным методическим инструментарием, при соблюдении определенной структуры и логической последовательности исследования позволили сделать вывод об отсутствии подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров как необходимых элементов системы управления текучестью, а также функционировании ограниченной совокупности процессов, процедур и мероприятий вне системы, существующая система управления текучестью кадров не отвечает базовым признакам системы, таким как структурность, целостность, иерархичность, связь элементов, целенаправленность, функциональность. Высокий уровень текучести кадров в целом по агрохолдингу и по отдельным структурным подразделениям можно объяснить принадлежностью к отрасли сельского хозяйства, где уровень текучести превышает оптимальное значение, сезонным характером некоторых видов производственных работ, что влияет на текучесть кадров в определенное время года, а также преобладанием в структуре численности персонала агрохолдинга количества рабочих, уровень текучести кадров среди которых всегда выше оптимального значения. По результатам анкетирования уволившихся работников свинокомплексов сделан вывод об основных причинах увольнения, среди которых проблемы с адаптацией и неудовлетворенность уровнем заработной платы. Исследование уровня удовлетворенности трудом позволило установить средний уровень удовлетворенности трудом среди рабочих свинокомплексов. Для основного производственного направления – свиноводства и категории персонала – рабочих, при специфике производственного процесса на свинокомплексах данный показатель можно считать положительным. SWOT-анализ позволил сделать вывод о возможности внедрения всех разработанных инструментов контроллинга персонала в систему управления текучестью кадров.

Результаты комплексной оценки системы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье», а именно выявленные проблемы подсистем исследования-прогнозирования и снижения текучести кадров, определенные предпосылки, возможности и направления внедрения инструментов контроллинга персонала позволили сформулировать рекомендации по совершенствованию системы управления текучестью кадров в рамках совершенствования подсистемы исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров, обусловили необходимость разработки Программы управления текучестью кадров ГК «Агро-Белогорье». Исследование особенностей системы адаптации персонала позволило сделать вывод, что программа адаптации персонала, особенно такой категории персонала как рабочие, может носить формальный характер, что снижает эффективность процесса адаптации и влияет на решение работника покинуть предприятие в первые три месяца-полгода работы. Внедрение предложенного механизма процесса оценки системы управления адаптацией персонала организации позволяет осуществить комплексный анализ системы управления адаптацией персонала ООО «ГК Агро-Белогорье».

Обоснование социально-экономических эффектов управления текучестью кадров позволило сформулировать эффективность всех предложенных рекомендаций и мероприятий, а также рассчитать прогнозируемый экономический эффект.

Система управления текучестью кадров, разработанная на основе внедрения инструментов контроллинга персонала, содержащая подсистемы исследования (прогнозирования) и снижения текучести кадров, заключенная в Программе управления текучестью кадров является необходимой составляющей эффективного управления текучестью кадров, персоналом, а ее эффективное и полноценное функционирование – фактором обеспечения стабилизации деятельности, устойчивого развития и повышения конкурентоспособности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 28 октября 2018 года [Текст] : офиц. текст. – М. : Эксмо-Пресс, 2018 г.
2. Абрамова, М.В. Проблема текучести кадров на предприятии: социально-экономический аспект [Текст] / М.В. Абрамова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 9 (98). – С. 780-785.
3. Базык, Е.Ф. Методы снижения текучести кадров, применяемые в практической деятельности компании [Текст] / Е.Ф. Базык // Наука и Мир. - 2016. – Т. 2. – № 2 (30). – С. 30-36.
4. Беликова, И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия [Текст] / И.П. Беликова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 5-4. – С. 704-708
5. Беннетт, Р. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]: материалы сайта / Р. Беннетт // HR-maximum: информационный портал. – Режим доступа: <http://www.hrmaximum.ru/articles/management/430>
6. Болиева, И.А., Сурхаева, И.Н. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия [Текст] / И.А. Болиева, И.Н. Сухарева // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. – СПб.: Свое издательство, 2016. – С. 105-107. – Режим доступа: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11420/>
7. Бурова, Ю.А. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения [Текст] / Ю.А. Бурова, Е.В. Поворина // Материалы ивановских чтений. – 2018. – №1-1 (18). – С. 146-153.
8. Варданян, И. Коэффициент текучести персонала: расчет, анализ, выводы [Текст] / И. Варданян // Кадровик. – 2013. – №8. – С.45-56.
9. Вахрамеев, Р.А. Статистический анализ кадрового обеспечения АПК [Электронный ресурс] : материалы сайта / Р.А. Вахрамеев // Системное

управление: электронное периодическое научное издание. - Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2016-2/PDF/Vakhrameev.pdf>

10. Волкова, И.А., Кондакова, А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров организации [Текст] / И.А. Волкова, А.А. Кондакова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №5. – С. 141-152

11. Гайсина, Р.Р. Разработка программы исследования и снижения текучести кадров на предприятии [Текст] / Р.Р. Гайсина // Молодежь и наука. – 2017. – №4-1. – С. 105

12. Гоулер, Л. Почему люди увольняются [Электронный ресурс] : материалы сайта / Л. Гоулер, Ж. Гэйл, Б. Харрингтон, А. Грант // Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия». – 2018. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p25131>

13. Гусева, А.В. Изучение основных причин текучести кадров в коммерческих организациях и методы предотвращения текучести кадров [Текст] / А.В. Гусева // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С. 360-366. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/149/42305/>

14. Дзюба, И.В. Управление текучестью кадров в системе управления персоналом: тенденции и перспективы [Текст] / И.В. Дзюба // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей: материалы IX Международной научно-практической конференции, посвященной 110-летию РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2017. – С. 211-213.

15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст] : учебник / И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2009. – 569 с.

16. Дьячкова, Е.Н. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента [Текст] / Е.Н. Дьячкова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2015. – №3 (55). – С.184-192.

17. Жангалиева, Е.С. Мероприятия по снижению текучести кадров на промышленных предприятиях [Текст] / Е.С. Жангалиева // Экономинфо. - 2015. – № 24. – С. 32-35.

18. Зыкова, Т.Б. Регулирование текучести кадров в системе управления персоналом [Текст] / Т.Б. Зыкова // Экономическое развитие: состояние, проблемы, перспективы : сб. статей Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 67-71.

19. Информационно-обучающий сайт для владельцев, управляющих, менеджеров, ветврачей, зоотехников и консультантов молочных ферм [Электронный ресурс] : материалы сайта // Infodairy/ - Режим доступа: http://www.infodairy.com/Russian%20pages/main_russian.html

20. Кадырова, А.Р. Текучесть кадров: обзор экономико-математических методов исследования проблемы. Ч. 2. Модели текучести неруководящих сотрудников [Текст] / А.Р. Кадырова // Проблемы управления. - 2015. – №3. – С. 2-11

21. Казначеева, С.Н. Некоторые особенности управления текучестью персонала в кадровом менеджменте [Текст] / С.Н. Казначеева // Вестник Мининского университета. – 2015. – № 4 (12). – С. 6 – 14.

22. Как использовать HR-аналитику для снижения текучести кадров, привлечения и удержания талантов [Электронный ресурс] : материалы сайта // Компетенции: Проект Алексея Широкопояса. Об управлении персоналом, карьере и эффективности сотрудников. – 2018. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/kak-ispolzovat-hr-analitiku-dlya-snizheniya-tekuchesti-kadrov-i-privlecheniya-i-uderzhaniya-talantov/>

23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А.Я Кибанова. - М. : Инфра-М, 2010. – 695 с.

24. Колесниченко, Е.А. Построение эффективной системы адаптации персонала предприятия [Текст] / Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – № 6. – С. 265-273.

25. Колосова, Р.П., Василюк, Т.Н., Артамонова, М.В., Луданик, М.В. Экономика персонала [Текст] : учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М. : ИНФРА-М, 2010.

26. Кондакова, А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий [Текст] / А.А. Кондакова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – №1. – С. 30–35.

27. Копылов, В.В. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения АПК [Текст] / В.В. Копылов // Экономика и управление. – 2012. – №1(86). – С. 110-112.

28. Леонарди, П., Контрактор, Н. Новый взгляд на кадровую аналитику [Электронный ресурс] : материалы сайта / П. Леонарди, Н. Контрактор // Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия». – 2018. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/787360>

29. Литвин, Ю.П. Возможности применения опыта управления персоналом на зарубежных предприятиях молочного животноводства в современных российских условиях [Текст] / Ю.П. Литвин // Международный научно-практический журнал «Интеграция наук». – 2019. – №1 (24). – С.

30. Литвин, Ю.П. Управление текучестью кадров организации на основе реализации системного подхода [Текст] / Ю.П. Литвин // Международный научно-практический электронный журнал «Форум молодых ученых». – 2019. – №1 (29). – С.

31. Лунева, Е.Р. Совершенствование кадровой политики и программы адаптации персонала [Текст] / Е.Р. Лунева // Наука через призму времени. – 2018. – №1 (10). – С. 89-91.

32. Мансуров, Р.Е. Практическая оценка экономического ущерба от текучести кадров на промышленном предприятии [Электронный ресурс]: материалы сайта / Р. Мансуров // Деловой мир: информационный портал. – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/2011/12/21/prakticheskaya-ocenka->

ekonomicheskogo- uscherba- ot- tekuchesti- kadrov- na- promyshlennom- predpriy
atii.html

33. Мартынушкин, А.Б. Проблема снижения кадровых рисков и текучести кадров в аграрном секторе [Текст] / А.Б. Мартынушкин, В.С. Конкина // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сб. науч. статей 7-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Курск.: ЗАО «Университетская книга». – 2017. – С. 261-264

34. Матвеев, А.В. Отличие кадрового аудита от контроллинга и мониторинга [Текст] / А.В. Матвеев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2016. – №12. – С. 805-806.

35. Мерзлякова, И.В. Теоретические основы организации исследования текучести кадров [Текст] / И.В. Мерзлякова // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 04(28). – С. 298-305

36. Методики изучения мотивации персонала [Электронный ресурс] : материалы сайта // HR-portal: сообщество HR-Менеджеров. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/motiv_tools

37. Михайлова, А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации [Текст] : дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук / А.В. Михайлова ; Гос. ун-т управления. – Москва, 2006. – 252 с.

38. Наконечная, У.С., Фатеева, Н.Б. Коэффициент текучести как главный фактор управления персоналом [Текст] / У.С. Наконечная, Н.Б. Фатеева // Молодежь и наука. – 2018. – № 2. – С. 51.

39. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2016. – № 1 (78).

40. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2016. – № 6 (83)

41. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2017. – № 1 (84)
42. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2017. – № 5 (88)
43. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2018. – № 1 (89)
44. Наше дело [Текст] / И. Жулькин, А. Новинкин, Т. Матико // Ежемесячное корпоративное издание ООО «ГК Агро-Белогорье». – 2018. – № 4 (82)
45. Никифорова, В.А. Система наставничества как инструмент управления текучестью кадров [Текст] / В.А. Никифорова // Студенческий. – 2018. – № 2–2 (22). – С. 18-21.
46. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] / Л. Никифорова // Кадровое дело. – 2011. – № 2. – С. 48- 59.
47. Новости холдинга [Электронный ресурс] : материалы официального сайта // Агро-Белогорье. – Режим доступа: <http://www.agrobcl.ru>
48. Нотченко, В.В., Жукова, М.В. Исследование проблемы высокой текучести кадров на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] : материалы сайта / В.В. Нотченко, М.В. Жукова // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-problemy-vysokoy-tekuchesti-kadrov-na-promyshlennyh-predpriyatiyah>
49. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] : учебно-практическое пособие / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2011. – 752 с.

50. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 467 с.

51. Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 672 с.

52. ООО "ГК Агро-Белогорье": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ [Электронный ресурс] : материалы официального сайта // «Авдеев и Ко»: аудиторские и бухгалтерские услуги. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/3123160948_ooo-gk-agro-belogore

53. Орлов, А.И. Многообразие областей и инструментов контроллинга [Текст] / А.И. Орлов // Политематический сетевой электронный научный журнал кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – №123. – С. 688-707.

54. Паскал, А.Г. Разработка совершенствования системы адаптации персонала [Текст] / А.Г. Паскал, С.А. Макушкин // Новое поколение. – 2017. – № 14-2 (4). – С. 300-308.

55. Петрова, И. Победить текучесть кадров [Электронный ресурс] : материалы сайта / И. Петрова // Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия». – 2018. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/789516>

56. Расторопнова, Ю.С. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Текст] / Ю.С. Расторопнова // Тенденции развития науки и образования. - 2016. – № 21-3. – С. 28-30.

57. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ ТОП 20 за 2015 год [Электронный ресурс]: материалы сайта // Агроимпорт. – Режим доступа: <http://www.agroimport.ru/news/rejting-krupnejshih-proizvoditelej-svininy-v-rf-top-20-za-2015-god/>

58. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ ТОП 20 за 2016 год [Электронный ресурс]: материалы сайта // Агроимпорт. – Режим доступа: <http://www.agroimport.ru/news/rejting-krupnejshih-proizvoditelej-svininy-v-rf-top-20-za-2016-god/>

59. Рейтинг крупнейших производителей свинины в РФ ТОП 20 за 2017 год [Электронный ресурс]: материалы сайта // Агроимпорт. – Режим доступа: <http://www.agroimport.ru/news/rejting-krupnejshih-proizvoditelej-svininy-v-rf-top-20-za-2017-god/>

60. Родина, В.Н. Системный подход к управлению текучестью квалифицированных кадров [Текст] / В.Н. Родина // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 4-2 (57). – С. 608-611.

61. Родина, Е.А., Семик, М.Ю. Оптимизация процесса адаптации персонала [Текст] / Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 7-2. – С. 314-317.

62. Роман, М., Сероштан, М.В. Текучесть кадров как актуальная проблема управления персоналом [Текст] / М. Роман, М.В. Сероштан // Юность науки: сб. студ. науч. статей. – 2018. – С. 229-234.

63. Рыбалкина, З.М., Холькина О.В. Регулирование текучести кадров на основе контроллинга персонала: региональные особенности [Текст] / З.М. Рыбалкина, О.В. Холькина // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – №3. – С. 482-495.

64. Рынок труда и занятость населения. Данные официальной статистики [Электронный ресурс] : материалы официального сайта // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области. – Режим доступа: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/ru/statistics/employment/

65. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Электронный ресурс] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. – 2009. – №6. – С. 25-38. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala>

66. Семенова, Н.С. Управление текучестью кадров на современном сельскохозяйственном предприятии [Текст] / Н.С. Семенова // Научный вестник Технологического института - филиала ФГБОУ ВПО Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина. – 2016. – № 15. – С. 124-128.

67. Синяева, Л. П. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием [Электронный ресурс] / Л.П. Синяева, И.В. Додорина, Е.А. Герасимова // Концепт. – 2013. – Спецвыпуск №04. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2013/13539.htm>.

68. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс]: материалы сайта / А.В. Скавитин // Aup.ru: административно- управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm>

69. Собянина, А.А., Зарубина, Е.В. Анализ текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по ее снижению [Текст] / А.А. Собянина, Е.В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 6. – С. 49.

70. Сотникова, С.И., Соловьева, Ю.Ю. Методический подход к расчету естественного уровня текучести персонала в торговле [Текст] / С.И. Сотникова, Ю.Ю. Соловьева // Вестник Омского университета. – 2008. – №1. – С. 69-76.

71. Сотникова, С.И., Соловьева, Ю.Ю. Регулирование текучести персонала: генезис социально-экономического содержания [Текст] / С.И. Сотникова, Ю.Ю. Соловьева // Вестник НГУЭУ. – 2008. – №1. – С. 211-218.

72. Сувалова, Т. Текучесть кадров: исследуем и документируем [Электронный ресурс] / Т. Сувалова // Кадровик. – 2011. – №4. – С. 58-73. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/tekuchest-kadrov-issleduem-i-dokumentiruем>

73. Терегулова, Н.Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров [Текст] : дис. на соиск. уч.

степени канд. экон. наук / Н.Ф. Терегулова ; Российский гос. ун-т нефти и газа им. И.М. Губкина. – Москва, 2015. – 138 с.

74. Трудовые ресурсы. Данные официальной статистики [Электронный ресурс] : материалы официального сайта // Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/labour_force/#

75. Хадасевич, Н.Р. Использование технологии контроллинга в процессах управления персоналом организации [Текст] / Н.Р. Хадасевич // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – №7 (101). – С. 10.

76. Целютина, Т.В., Авилова, Ж.Н. Современные подходы к управлению персоналом в условиях реализации коучинг-технологий [Текст] / Т.В. Целютина, Ж.Н. Авилова // Социально-гуманитарные знания. – 2016. – №8. – С. 233-240

77. Целютина, Т.В., Ковалевская, В.В. Современные HR-инструменты: индивидуальный выбор менеджера стратегий управления конфликтами [Текст] / Т.В. Целютина, В.В. Ковалевская // Перспективы науки и образования. – 2015. – №1(13). – С. 140-143

78. Целютина, Т.В., Литвин Ю.П. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров [Текст] / Т.В. Целютина, Ю.П. Литвин // Научный журнал «Дискурс». – 2019. – №1(27). – С.

79. Целютина, Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров [Текст] / Т.В. Целютина, Ю.П. Литвин // Международный научно-практический журнал «Интеграция наук». – 2019. – №1 (24). – С.

80. Целютина, Т.В., Муравлева, Е.Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса [Текст] / Т.В. Целютина, Е.Ю. Муравлева // Проблемы современной науки и образования. – 2015. - № 5 (35). – С. 39-42.

81. Черноусова, В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях [Текст] / В.В. Черноусова // Вестник КСЭИ. – 2013. – № 3. – С. 389-395.

82. Шатович, Д.А. Текучесть персонала как одна из проблем в управлении организацией [Текст] / Д.А. Шатович // Современные технологии управления персоналом: сб. трудов V Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 535-539.

83. Шатрова, Л. Проводятся ли в вашей компании exit-интервью? [Электронный ресурс] : материалы сайта / Л. Шатрова // Научно-практический журнал «Компетенции»: Проект Алексея Широкопояса. Об управлении персоналом, карьере и эффективности сотрудников. – 2015. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/bez-exit-intervyu-ne-obohtis/>

84. Шилинскайте, И.А. Влияние мотивации труда на снижение текучести персонала [Текст] / И.А. Шилинскайте, О.В. Шилинскене // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2015. – № 1-1 (3). – С. 139-150.

85. Шилинскайте, И.А. Совершенствование управления текучестью персонала [Текст] / И.А. Шилинскайте // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. – 2017. – №1-1(7). – С.119-125.

86. Ширина, Ю.В. Проблема текучести кадров в агропромышленном комплексе [Электронный ресурс] : материалы сайта / Ю.В. Ширина, И.В. Шавырина // Научно-исследовательский журнал «Вектор экономики». – Режим доступа: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/4/economicsmanagement/Shirina_Shavyrina.pdf

87. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. – 3-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2007. – 567 с.

88. Якуба, В. Почему уходит персонал, или 7 советов по снижению текучести кадров [Электронный ресурс] : материалы сайта / В. Якуба // HR-Portal: сообщество HR-Менеджеров. – Режим доступа: [http://hr-](http://hr-portal.ru/)

portal.ru/blog/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniyu-tekuchesti-kadrov

89. Якуба, В. Текучесть кадров, как измерить, как предотвратить? [Электронный ресурс] : материалы сайта / В. Якуба // Компетенции: Проект Алексея Широкопояса. Об управлении персоналом, карьере и эффективности сотрудников. – 2016. – Режим доступа: <http://hr-media.ru/tekuchest-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashheniya/>

90. Emirates Dairy Farm [Электронный ресурс] : материалы сайта // Emirates Dairy Farm. – Режим доступа: <http://emiratesdairy.com>

91. Green Meadow Farms [Электронный ресурс] : материалы сайта // Green Meadow Farms, Inc. – Режим доступа: <https://www.greenmeadowfarms.com/our-history>

92. How to Reduce Staff Turnover [Электронный ресурс] : материалы сайта // Free Management Books. – Режим доступа: <http://www.free-management-ebooks.com/news/how-to-reduce-staff-turnover/>

93. How To Reduce Staff Turnover [Электронный ресурс] : материалы сайта // COREcruitment. – Режим доступа: <https://www.corecruitment.com/advice/how-to-reduce-staff-turnover>

94. Newman, Z. Staff Turnover Is Draining Your Company [Электронный ресурс] : материалы сайта / Z. Newman // Entrepreneur Media. – Режим доступа: <https://www.entrepreneur.com/article/290486>

95. Staff turnover Essay, University of Chicago [Электронный ресурс] : материалы сайта // StudyMoose. – Режим доступа: <https://studymoose.com/staff-turnover-essay>

96. Vulpen, Erik van. How Expensive is Staff Turnover A Business case [Электронный ресурс] : материалы сайта / Erik van Vulpen // Analytics in HR. – Режим доступа: <https://www.analyticsinhr.com/blog/predictive-turnover-analytics-business-case/>

97. Welcome To Baladna [Электронный ресурс] : материалы сайта // Baladna Food Industries. – Режим доступа: <https://baladna.com/index.html>

ПРИЛОЖЕНИЯ