

**РЕГУЛИРОВАНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ПЕРСОНАЛА:
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ****Зарина Миникутдусовна РЫБАЛКИНА^{а*}, Ольга Валерьевна ХОЛЬКИНА^б**

^а кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,
Пензенский государственный университет архитектуры и строительства,
Пенза, Российская Федерация
zarinal1max@rambler.ru

^б аспирантка, ассистент кафедры менеджмента,
Пензенский государственный университет архитектуры и строительства,
Пенза, Российская Федерация
olga-charurina@yandex.ru

* Ответственный автор

История статьи:

Принята 06.04.2016

Принята в доработанном виде
11.07.2016

Одобрена 01.09.2016

Доступна онлайн 15.03.2017

УДК 331.552

JEL: J21, J63

Аннотация

Предмет. Сегодня деятельность многих предприятий оказалась под ударом экономического кризиса. Произошло сокращение производственной деятельности, ухудшилось финансовое положение, что в конечном итоге привело к росту текучести персонала. В статье рассматриваются проблемы управления текучестью кадров в организациях. Рассмотрены основные подходы к процессу управления этим процессом. Описана сложившаяся на данный момент в стране и области ситуация, вызванная вопросами текучести кадров. Представлены результаты анализа и основные факторы, влияющие на уровень текучести персонала в строительных организациях.

Цели. Показать важность и значимость данной проблемы. Провести комплексный анализ текучести персонала в организациях. Разработать практические рекомендации для повышения эффективности кадрового менеджмента на предприятии.

Методология. В статье представлены расчетные показатели для анализа текучести кадров: коэффициент текучести, коэффициент выбытия, интенсивность выбытия, коэффициент устойчивости персонала.

Результаты. На основе проведенного анализа предлагаются мероприятия по снижению уровня текучести кадров и удержанию ценных сотрудников в строительных организациях на основе современного стратегического инструмента – контроллинга персонала. Рассмотрено влияние текучести кадров на экономическую деятельность предприятий. Представлен расчет показателей величины экономического ущерба от текучести кадров: потери, вызванные перерывами в работе, обучение новых сотрудников, снижение производительности труда, брак.

Выводы и значимость. Статья позволяет увидеть актуальность данной проблемы, степень ее важности для многих предприятий, особенно в кризисный период. Проведенный анализ показал причины текучести кадров, основные проблемы для организаций и позволил определить пути устранения недостатков в работе с персоналом. Разработанные практические рекомендации позволят организациям не только снизить уровень текучести кадров и проводить постоянный мониторинг его состояния, но и повысить производительность труда, улучшить качество работы и продукции, усилить мотивацию персонала к труду, наладить систему охраны труда.

Ключевые слова: текучесть, занятость, кадры, контроллинг персонала

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2016

В сложных экономических условиях выживание организации чаще всего зависит не от массового сокращения расходов, а от команды сотрудников, способных вести организацию вперед.

Сегодня эффективное и грамотное управление человеческими ресурсами является одним из главных условий успешного экономического развития строительных организаций. Ведь персонал – это главная движущая сила предприятия, выступающая в качестве трудовых ресурсов и являющаяся одновременно связующим звеном между техническими и экономическими

факторами производственного процесса. Поэтому руководителям нельзя недооценивать значение человеческого фактора и его места в производственном процессе. Нельзя также пренебрегать психологическими и социологическими методами работы, так как современный HR-менеджмент имеет огромную методологическую базу, позволяющую подбор и управление кадрами сделать максимально эффективными.

В настоящее время контроллинг выступает неотъемлемой частью современной системы

управления компанией за рубежом, а также относится к числу наиболее приоритетных тем в отечественной бизнес-среде. Использование положительного опыта управления, который прошел проверку временем и доказал свою эффективность на предприятиях экономически развитых стран, а также промышленных предприятиях России, способно существенно облегчить и ускорить интеграцию российских предприятий в мировую экономику [1].

Под контроллингом понимается упреждающий контроль на основе наблюдения за изменениями объекта. Понятие «контроллинг» произошло от английского *control* – контролировать, управлять, которое в свою очередь происходит от французского слова, означающего «реестр, проверочный список» [2].

Контроллинг обеспечивает поддержку некоторых направлений управленческой деятельности в организации.

1. Планирование, организация, контроль производственных процессов.
2. Финансовый менеджмент.
3. Кадровый менеджмент.
4. Маркетинг.
5. Инвестиционная деятельность.

По мнению Д.С. Фалько, под контроллингом персонала понимают систему 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 [3].

Михайлова С. дает следующее определение понятию «кадровый контроллинг»: это система информационно-аналитической и методической поддержки принятия управленческих решений в системе управления персоналом с целью повышения эффективности организации [4].

Использование контроллинга персонала позволяет обнаружить «узкие» места в системе управления персоналом до того как эти недостатки окажут негативное воздействие на деятельность персонала.

Целью кадрового контроллинга является создание системы своевременного обеспечения менеджмента предприятий полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить

адаптационные функции предприятия в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий [4].

Задачи, которые решает контроллинг персонала в процессе своей деятельности, следующие:

- 1) информационное обеспечение по всем направлениям кадровой работы: планирование потребности в персонале, развитие работников, производительность труда, бюджет затрат на персонал, высвобождение сотрудников;
- 2) планирование и анализ – получение прогнозов, целевой и нормативной информации о персонале на основе стратегических и тактических целей организации;
- 3) управление – разработка предложений по устранению негативных тенденций на основе анализа отклонений плановых показателей от фактических;
- 4) контроль – организация обратной связи, контроль достижения запланированных показателей в системе управления персоналом с учетом общих показателей эффективности предприятия.

Функционирование контроллинга персонала в организации [3] начинается с построения информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т.д. Информационная система создается, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов.

С помощью информационной системы возможно получать прогнозную, целевую и нормативную информацию, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции.

Данные, полученные информационной системой контроллинга, используются для разработки предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба контроллинга персонала дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов.

Служба контроллинга самостоятельно производит измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки

интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Но если наблюдается обратная тенденция, то данная служба обращается в соответствующие подразделения предприятия и сообщает о тревожных тенденциях. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4–5%), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

Инструменты контроллинга возможно применять для всех процессов регулирования текучести кадров на предприятии.

По мнению таких авторов, как Л.П. Синяева, И.В. Додорина, Е.А. Герасимова, текучесть кадров можно рассматривать с нескольких сторон – как с отрицательной, так и с положительной. Данное мнение возникает в связи с оказываемым влиянием текучести на производительный процесс предприятий.

Отрицательное воздействие текучести кадров проявляется в следующем [5]:

- сбои в производственном механизме предприятия, приводящие к ряду экономических потерь;
- снижение качества его трудовых ресурсов;
- потери, вызванные простоями оборудования;
- излишние затраты на подбор кадров и адаптацию работников;
- проблемы работников, оторванных от привычной работы, несущих определенные материальные и психологические потери;
- снижение эффективности затрат на обучение персонала, так как в случае их увольнения выигрыш от обучения получает либо другое предприятие, либо вообще никто, если увольнение связано с переменной профессией.

С другой стороны, текучесть кадров можно рассматривать в качестве положительного явления, поскольку этот процесс выполняет ряд важных позитивных функций, так как способствует:

- межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
- квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
- повышению благосостояния и развитию людей, если перемещение идет по карьерной лестнице.

Такой показатель, как текучесть кадров, принципиально важно регулярно отслеживать, анализировать и представлять топ-менеджерам, чтобы они могли принимать грамотные решения [6].

Возникает вопрос: является ли текучесть кадров проблемой при сохранении высокого процента безработных и наличии вакансий? Безусловно, она является не первоисточником проблем организации, а их следствием, поэтому усиливает имеющиеся проблемы и добавляет негативные последствия для организации [7].

С одной стороны высокая текучесть кадров опасна для организаций, а с другой стороны, служит фактором естественного развития организации, механизмом адаптации ее персонала к социально-экономическим, организационно-экономическим и социально-психологическим условиям рыночной экономики [8].

Для многих компаний высокая текучесть кадров – одна из самых актуальных проблем. Поэтому важно научиться управлять текучестью персонала: выявлять ее причины, вести статистику и вовремя принимать соответствующие меры.

О чем говорит статистика

Проанализируем уровень приема и выбытия работников в сфере деятельности «Строительство» за 2011–2013 гг. (*табл. 1*).

Из *табл. 1* видно, что за анализируемый период число выбывших сокращается незначительно, но тенденции к сокращению возможно проследить. При анализе численности принятых на работу за анализируемый период можно сказать, что изменений практически не происходит.

В строительных организациях постоянно наблюдается потребность в рабочей силе из-за высокой текучести кадров (*табл. 2*). Руководители строительных организаций обращаются в государственные службы занятости населения для поиска и подбора работников.

Как видно из *табл. 2*, потребность в рабочей силе строительных организаций увеличивается с каждым годом.

По официальным данным Росстата можем проанализировать прогнозную оценку численности занятых в строительстве в 2015 г. (*табл. 3*).

Что же касается Пензенской области, то по официальным данным Пензастата в Пензенской области на начало 2015 г. функционировали

292 строительные организации, в том числе 227 малых предприятий (табл. 4)¹.

Из табл. 4 видно, что за анализируемый период количество строительных предприятий в Пензенской области сократилось на 73. Наибольшее число строительных организаций – с численностью персонала до 50 человек из общего количества предприятий этой сферы за 2015 г. Относятся они к субъектам малого предпринимательства. Количество предприятий с численностью персонала от 51 до 100 человек продолжает сокращаться.

Анализируя количество предприятий с численностью персонала от 101 до 250 человек, можно отметить, что за 2015 г. оно незначительно увеличилось. В 2014 г. наблюдался рост количества строительных предприятий с численностью персонала более 250 человек, а в 2015 г. вновь произошло сокращение.

Из анализа табл. 4 можно сделать вывод о том, что в Пензенской области преобладает количество строительных организаций в виде малого предпринимательства.

В 2014 г. в строительстве работало 5,7 тыс. чел., или 1,4% от общей численности работающих в целом в экономике Пензенской области (в 2013 г. – 1,9%) [9]. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в крупных и средних строительных организациях в 2014 г. составила 26 315,6 руб., что на 17,4% (на 3 904,4 руб.) выше, чем в целом по экономике региона.

Текущее состояние кадров является таким показателем, за уровнем которого необходимо постоянно следить, поскольку высокая ее планка влияет на результаты труда.

Для выявления причин текучести авторами было проведено исследование, целью которого являлась разработка практических рекомендаций по снижению ее уровня среди персонала строительных организаций.

Достижение поставленной цели исследования потребовало решения следующих задач в организациях:

- изучить понятие и последствия текучести кадров;
- провести анализ причин этого явления;

- осуществить оценку показателей текучести кадров;
- проанализировать уровень экономических потерь;
- разработать мероприятия, направленные на снижение уровня текучести кадров в организациях.

Итоги одного мониторинга

Исследование проводилось с помощью анкетного опроса персонала строительных организаций и анализа официальных данных Пензастата и Росстата. Размер генеральной совокупности соответствует численности занятых в сфере деятельности «Строительство» в г. Пенза. По официальным данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области на конец 2014 г. в строительных организациях г. Пензы работало 5274 человека. В нашем исследовании приняли участие 573 человека, среди которых 43 руководителя (заместители и начальники отделов), 55 специалистов и 475 рабочих строительных организаций.

В мониторинге приняли участие работники ряда строительных организаций: ОАО «Пензастрой», ООО «Новотех», ООО «Стройзаказчик», ООО «Рисан», ООО ПКФ «Термодом», ООО «SKM-group», ООО «Фундамент», ООО «Триплан», ООО «Монолитстрой», ООО «Строй-тех».

Анализ структуры рабочей силы по категориям занятых показал, что основную массу составляют рабочие – 82,8% от общего числа занятых; 7,6% – администрация и 9,5% – специалисты. Был проведен анализ половозрастной структуры кадров, который показал, что в строительных организациях больше занято мужчин (77,1%), нежели женщин (22,9%). Это объясняется спецификой строительной отрасли, которая является сложной и опасной, поэтому в ней преимущественно заняты мужчины.

С помощью анкетного опроса нами было установлено состояние текучести персонала строительных организаций. 62,5% руководителей считают, что высокой текучести кадров на предприятии нет, 37,5% – придерживаются мнения, что она находится на среднем уровне.

Текущее состояние персонала всегда объясняется конкретными причинами, грамотному руководителю она сигнализирует о проблемах в организации [7]. Основные причины возникновения текучести кадров на предприятиях

¹ О работе строительного комплекса Пензенской области в 2013 г.: Аналитическая записка / Федеральная служба государственной статистики. Пенза: Пензастат, 2014. С. 1–17.

и влияющие факторы таковы: тяжелые условия труда – так считают 75% респондентов, низкая заработная плата – 25,5%, отсутствие мотивации – 12,5%, отсутствие перспектив – 12,5%, напряженные отношения в коллективе – 0%.

Как оказалось в ходе анкетного опроса, в основном текучесть кадров вызвана тяжелыми условиями труда. В строительной сфере продолжительное время могут работать лишь люди с хорошим здоровьем и хорошей физической подготовкой, так как эта деятельность весьма сложна. 25% руководителей считают, что текучесть повышается из-за низкой заработной платы. 12,5% респондентов ответили, что отсутствуют перспективы развития и мотивация у персонала.

Руководителям было предложено обосновать меры по снижению текучести кадров. Большинство из них (87,5%) отметили, что если повысить заработную плату, то уровень текучести кадров значительно сократится. Необходимо улучшить условия труда (12,5% респондентов), чтобы они не казались такими тяжелыми. Многое зависит от мотивации сотрудников, поэтому важно повышать заинтересованность работников в их работе (12,5% респондентов). Для успешной работы необходимо трудиться в благоприятной атмосфере, поэтому требуется снизить напряженные взаимоотношения среди сотрудников (12,5% респондентов).

Если на предприятии существует текучесть кадров, то рост этого коэффициента необходимо постоянно отслеживать. Оказалось, что большинство руководителей (62,5%) следят за тем, как изменяется уровень текучести кадров на протяжении определенного периода времени. Но в силу своей загруженности самостоятельно руководители не могут решить данную проблему.

Одной из причин текучести кадров также может служить отсутствие системы адаптации новых работников на предприятии, которая пока в строительных организациях отсутствует.

Более точные данные об уровне текучести кадров можно получить путем расчета таких показателей как:

- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент выбытия кадров;
- интенсивность выбытия;
- коэффициент устойчивости [10].

Основные формулы для расчета представлены в *табл. 5*.

Авторами был произведен расчет показателей текучести кадров в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012–2014 гг., результаты которого представлены в *табл. 6*.

Из приведенной таблицы видно, что в течение трех лет показатели текучести кадров менялись. Коэффициент выбытия показывает, какое количество использованного фонда времени приходится на долю выбывших в течение отчетного периода рабочих. В течение анализируемых периодов коэффициент выбытия практически не менялся и находился на низком уровне. Нами был произведен расчет интенсивности выбытия кадров, которая показывает, какое количество оборотов совершает в среднем выбывающий рабочий в течение отчетного периода. Кроме этого, был рассчитан коэффициент устойчивости кадров, с помощью которого можно узнать, какая часть среднесписочной численности приходится на долю рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года.

Из анализа расчетных данных видно, что текучесть кадров высокая, и объяснить ее можно увольнением рабочих при завершении многих объектов строительства. Этот факт является всего лишь одной из причин, влияющих на уровень текучести персонала. При этом необходимо отметить, что несмотря на кажущуюся выгоду от таких увольнений, текучесть кадров всегда несет экономический ущерб предприятию.

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров авторами был произведен расчет показателей, представленных в *табл. 7* [11].

На основании представленных в *табл. 7* формул, авторами был произведен расчет экономических потерь, вызванных текучестью кадров в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012–2014 гг. Результаты расчетов представлены в *табл. 8*.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. По оценкам затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы; специалистов – 18–30%; управляющих – 20–100%.

Процессы увольнения, подбор персонала, замещение позиций подразумевают как очевидные, так и не очевидные издержки, и кадровики должны вести регулярный финансовый учет всех видов данных затрат. Наиболее опасны для организации не очевидные последствия ухода

ключевых сотрудников. Увольнение ценных сотрудников оказывает влияние на снижение производительности труда из-за ухудшения психологического климата в коллективе, происходит потеря базы знаний и человеческого капитала, снижается уровень клиентов, появляется возможность развития цепочки последующих увольнений сотрудников.

Увольнение какого-либо сотрудника означает поиск нового, а этот процесс влечет за собой перечень новых расходов: объявление о вакансии или привлечение агентства, проведение собеседования, проведение оценки, проверка рекомендаций, выплата заработной платы, адаптация новых сотрудников, обучение.

Текущность кадров напрямую оказывает влияние на коэффициент абсентеизма (отношение числа дней невыхода на работу к общему количеству рабочих дней в месяц, год). Использование метода корреляции и регрессии в процессе анализа позволило установить характер и тесноту связи между уровнем текучести и коэффициентом абсентеизма. Анализ показал, что с увеличением коэффициента текучести кадров на 1%, коэффициент абсентеизма увеличится на 85%.

Результаты расчета экономических потерь показывают, что текучесть кадров является серьезной проблемой для деятельности строительных организаций. Поэтому руководителям важно принимать меры по сокращению текучести кадров и сохранению ключевых работников.

Практические рекомендации

В настоящее время управление персоналом в организациях осуществляется слабо. В обследованных нами организациях функционируют отделы кадров, которые в полной мере не занимаются вопросами управления персоналом по всем направлениям, в том числе и текучестью. Деятельность отдела кадров главным образом направлена на документирование деятельности работников предприятия, прием их, увольнение, подбор (поиск и отбор), расстановку, перемещение работников предприятия. Этого для эффективного управления персоналом в экономически сложное время недостаточно. Сейчас становится актуальным и необходимым переход на новый уровень управления и более тщательной заботы о персонале. Проводить социологические опросы, изучать мнения работников организации, улучшать условия труда, чтобы формировался стабильный и постоянный коллектив.

В данной статье предлагается решить проблему путем внедрения в деятельность строительных организаций службы кадрового контроллинга, которая может углубленно заниматься всеми вопросами лучшего управления человеческими ресурсами. Служба контроллинга самостоятельно разрабатывает мероприятия по снижению текучести кадров, учитывая при этом обстоятельства внешней и внутренней среды.

В настоящее время на российских предприятиях складываются благоприятные условия для управления человеческими ресурсами с помощью методов и инструментов контроллинга персонала.

Положительный опыт внедрения контроллинга персонала имеется у нескольких промышленно-строительных предприятий Республики Саха (Якутия). С. Михайловой была разработана и внедрена организационно-экономическая модель кадрового контроллинга в системе управления персоналом на основе системы сбалансированных показателей. За несколько лет работы организационно-экономической модели кадрового контроллинга эффективность управления персоналом значительно повысилась, о чем свидетельствуют следующие показатели.

1. Уровень текучести персонала в среднем с 55% снизился до 25–30%.
2. Производительность труда выросла на 10–15%.
3. Повысилась исполнительская и трудовая дисциплина, что отразилось на количестве достигнутых целей и задач предприятий.
4. Увеличился кадровый потенциал. Увеличилась доля персонала с высшим образованием с 30 до 50%.

Приведенный положительный опыт внедрения кадрового контроллинга в деятельность по управлению персоналом российских предприятий подтверждает эффективность данной системы.

Кадровый контроллинг позволяет интегрировать все аспекты работы по управлению человеческими ресурсами с целями компании для достижения синергетического эффекта. В системе управления персоналом контроллинг создает информационный контур обратной связи [12].

Внедрять систему стратегического контроллинга необходимо при возникновении следующих проблем [13].

1. Снижение управляемости компанией (особо остро может ощущаться в холдингах при

- значительной географической удаленности предприятий).
2. Постоянное отклонение от принятой стратегии, получение результата, отодвигающего достижение целей на неопределенное время.
 3. Реализация нерелевантных, слишком рискованных инвестиционных проектов, отвлекающих денежные средства от более стратегически значимых проектов.
 4. Слабая контролируемость финансовых потоков, невыполнение бюджетов.
 5. Увеличение операционного риска (рассчитать довольно сложно при отсутствии явных потерь, но можно провести качественный анализ).

Контроллинг персонала включает в себя стратегическое планирование. Формирование перспектив развития предприятия осуществляется на основе специально разработанных прогнозов. По периоду прогнозирования возможно строить оперативные прогнозы (до 6 мес.), краткосрочные (1–2 года), среднесрочные (2–5 лет), долгосрочные (5–15 лет). Выбирается период прогнозирования численности персонала в зависимости от планов работы, развития предприятия.

В организации должен стать привычным сбор данных о текучести персонала каждую неделю, а с аналитикой – не реже одного раза в месяц.

Регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками и т.д. В этой связи открываются возможности для кадровых

перестановок и карьерного роста лучших сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

Таким образом, используя систему кадрового контроллинга по снижению текучести кадров, строительные организации смогут увеличить постоянный состав работников, повысить удовлетворенность персонала работой в организации, применить новые программы его адаптации и получить высокие результаты труда, повысить мотивацию персонала к работе и производительность труда, улучшить качество работы, сплотить коллектив и достигать поставленных целей по ключевым показателям.

Подводя итоги, можно отметить, что в процессе анализа авторами были выявлены причины, влияющие на рост текучести кадров: тяжелые условия труда, низкая его оплата, отсутствие перспектив развития, напряженные отношения в коллективе. Текучесть персонала достаточно опасна для деятельности строительных организаций. Оставлять данный процесс без должного внимания нельзя. Текучесть персонала влечет за собой серьезные проблемы для организаций, которые не реагируют вовремя и не применяют мер по ее снижению. Снизить уровень текучести кадров до нуля невозможно, однако можно поддерживать ее на низком уровне, что будет практически незаметно для экономических результатов работы предприятия.

В анализируемых строительных организациях уровень текучести кадров высокий, поэтому нами были разработаны и предложены практические рекомендации по ее сокращению. Применение предложенных практических мероприятий по снижению текучести кадров позволит строительным организациям наладить не только производственный процесс, но и улучшить качество управления человеческими ресурсами в целом.

Таблица 1

Прием и выбытие работников в строительных организациях в России, 2011–2014 гг.

Table 1

Reception and disposal of workers in building organizations in Russia, 2011–2014

Ед. изм.	2011		2012		2013		2014	
	принято	выбыло	принято	выбыло	принято	выбыло	принято	выбыло
тыс. чел	655,4	659,3	655,5	662,1	642,1	660,3	612,5	695,5
%	50,8	51,1	49,4	49,9	46,3	51,9	48,5	55,1

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 2

Потребность работодателей строительных организаций в работниках, заявленная в государственные учреждения службы занятости населения, 2010–2014 гг.

Table 2

The demand of employers of construction organizations for workers reported to State employment services, 2010–2014

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Число работодателей, заявивших сведения о потребности в работниках для замещения свободных рабочих мест, тыс.	36,6	37,2	35,4	33,3	34,8
Потребность в работниках для замещения свободных рабочих мест – всего, тыс.	1228,1	1326,1	1523,3	1654	1734,2
Из них:					
Для замещения рабочих профессий	1110,2	1193,8	1371,7	1504,5	1624,6
С оплатой труда выше прожиточного минимума в субъекте РФ	1042,6	1178,9	1443,1	1570,3	1597,4

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 3

Прогнозные оценки изменения основных показателей деятельности строительных организаций (доля ответивших респондентов, в % к их количеству)

Table 3

Projected changes in the major performance indicators of construction enterprises (respondents, percentage of the total number)

Показатели	II кв. 2015г. по сравнению с I кв. 2015г.			III кв. 2015г. по сравнению с II кв. 2015г.			IV кв. 2015г. по сравнению с III кв. 2015г.		
	увеличение	без изменений	уменьшение	увеличение	без изменений	уменьшение	увеличение	без изменений	уменьшение
Объем работ, выполняемых по виду деятельности «Строительство»	22	56	22	26	63	11	24	64	12
Численность занятых	14	59	27	17	74	9	13	66	21
Обеспеченность собственными финансовыми ресурсами	10	63	24	18	73	9	23	52	25
Просроченная кредиторская задолженность	18	58	9	9	81	10	9	83	8
Просроченная дебиторская задолженность	18	58	10	9	82	9	9	84	7
Цены на строительные-монтажные работы	57	39	4	57	40	3	59	38	3

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 4

Количество функционирующих строительных предприятий в Пензенской области

Table 4

The number of construction companies operating in the Penza oblast

Организации	Число организаций на 1 января		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Все организации, всего	362	356	292
Из них по численности:			
– до 50 чел.	292	285	227
– от 51 до 100 чел.	48	45	41
– от 101 до 250 чел.	15	15	17
– свыше 250 чел.	7	11	7
Организации без субъектов малого предпринимательства, всего	66	71	66
Из них по численности:			
– до 50 чел.	36	40	35
– от 51 до 100 чел.	8	5	6
– от 101 до 250 чел.	15	15	17
– свыше 250 чел.	7	11	7
Субъекты малого предпринимательства, всего	296	285	227
Из них по численности:			
– до 50 чел.	256	245	192
– от 51 до 100 чел.	40	40	35

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 5

Расчетные показатели текучести кадров

Table 5

Estimated staff turnover

№	Расчетный показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
1	Коэффициент текучести	$T_k = \frac{K_{сж} + K_{ув}}{Ч_{ср}} \cdot 100$	T_k – коэффициент текучести. $K_{сж}$ – численность рабочих, уволившихся по собственному желанию. $K_{ув}$ – численность рабочих, уволенных за нарушения трудовой дисциплины. $Ч_{ср}$ – среднесписочная численность рабочих.
2	Коэффициент выбытия	$K_v = \frac{S_v}{S}$	K_v – коэффициент выбытия. S_v – среднесписочная численность выбывших рабочих. S – среднесписочная численность всех рабочих.
3	Интенсивность выбытия	$Ч_v = \frac{B}{S_v}$	$Ч_v$ – интенсивность выбытия. B – общее количество выбывших рабочих.
4	Коэффициент устойчивости	$K_y = \frac{P}{S}$	K_y – коэффициент устойчивости. P – доля рабочих, проработавших на предприятии в течение всего года.

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 6

Динамика движения работников в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012–2014 гг.

Table 6

Dynamics of the workers' movement in the building organizations surveyed in Penza for 2012–2014

№	Коэффициенты	Годы		
		2012	2013	2014
1	Среднесписочная численность работников всего, чел.	2847	3070	2963
2	Уволено по собственному желанию, чел.	1192	1017	1285
3	Уволено за нарушения трудовой дисциплины, чел.	296	445	387
4	Общее количество выбывших, чел.	216	144	180
5	Коэффициент текучести кадров	52,2	47,6	56,4
6	Коэффициент выбытия кадров	0,002	0,001	0,002
7	Интенсивность выбытия кадров	36	36	36
8	Коэффициент устойчивости кадров	0,92	0,95	0,94

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 7

Показатели величины экономического ущерба от текучести кадров

Table 7

Indicators of economic damage from staff turnover

№	Расчетный показатель	Расчетная формула	Условные обозначения
1	Потери, вызванные перерывами в работе	$N_{пр} = B \cdot T \cdot \text{Ч}_T$	$N_{пр}$ – потери, вызванные перерывами в работе; B – средневзвешенная выработка на одного человека; T – средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью; Ч_T – число выбывших по причине текучести.
2	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников	$\Pi_o = Z_o \cdot D_n \cdot K_n$	Π_o – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников; Z_o – затраты на обучение и переобучение; D_n – доля излишнего оборота, текучести; K_n – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.
3	Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, т.е. стоимость недополученной продукции	$\Pi_{спт} = C_{рв} \cdot K_{сп} \cdot \text{Ч}_y$	$C_{рв}$ – средняя выработка; $K_{сп}$ – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением; Ч_y – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.
4	Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих	$N_{пр} = C_{рва} \cdot K_m \cdot \text{Ч}_m$	$C_{рва}$ – средневзвешенная выработка рабочего в каждом месяце периода адаптации; K_m – помесечный коэффициент снижения производительности труда за период адаптации; Ч_m – число дней в соответствующем месяце.
5	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести	$Z_{орг} = \frac{Z_n \cdot D_T}{K_{изм}}$	Z_n – затраты на набор; $K_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода; D_T – доля текучести.
6	Потери от брака у вновь поступивших работников	$\Pi_{бн} = \frac{\Pi_{бн} \cdot O_b \cdot D_{бр}}{K_{изм}}$	$\Pi_{бн}$ – потери от брака у новичков; O_b – общие потери от брака; $D_{бр}$ – доля потерь от брака у лиц, проработавших менее одного года; $K_{изм}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода

Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Таблица 8

Экономические потери, вызванные текучестью кадров в обследованных строительных организациях г. Пензы за 2012–2014 гг.

Table 8

The economic losses caused by staff turnover in the construction organizations surveyed in Penza for 2012–2014

№	Показатели	2012	2013	2014
1	Потери, вызванные перерывами в работе, тыс. руб.	7 455	8 254	10 387
2	Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, тыс. руб.	71 400	58 800	84 000
3	Потери, вызванные снижением производительности труда у рабочих перед увольнением, тыс. руб.	6 916	8 183	8 471
4	Потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих, тыс. руб.	18 179	13 881	14 952
5	Затраты по проведению набора персонала в результате текучести, тыс. руб.	4 288	5 116	4 785
6	Потери от брака у вновь поступивших работников, тыс. руб.	10 829	15 652	13 902
	Всего потерь, тыс. руб.	119 067	109 886	136 497

Источник: составлено авторами

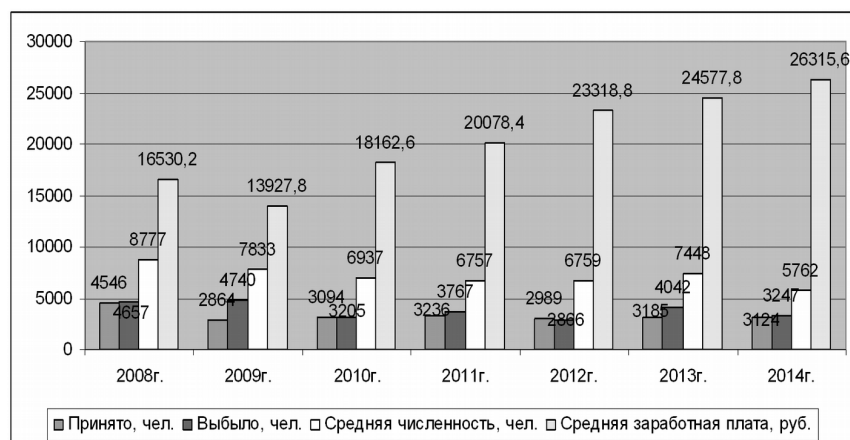
Source: Authoring

Рисунок 1

Статистические данные по численности занятых в сфере деятельности «Строительство» в Пензенской области за 2008–2014 гг.

Figure 1

Statistics on the number of employees in the sphere of *Construction* in the Penza oblast for 2008–2014



Источник: составлено авторами

Source: Authoring

Список литературы

1. Ципоренко А.А. Теоретические аспекты контроллинга // Проблемы современной экономики. 2011. № 1(37). С. 34.
2. Рудычев А.А., Бугаенко Л.В. Международная практика контроллинга (немецкая и американская модели) // Молодой ученый. 2014. № 6. С. 484–486.
3. Фалько Д.С. Контроллинг персонала // Российское предпринимательство. 2001. № 9(21). С. 103–106. URL: <http://bgscience.ru/lib/491/>.
4. Михайлова С. Практика внедрения модели кадрового контроллинга // Управление персоналом. 2009. № 10.

5. *Синяева Л.П., Додорина И.В., Герасимова Е.А.* Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием // *Концепт*. 2013. № 04. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest-kadrov-kak-indikator-adekvatnosti-upravleniya-predpriyatiem>.
6. *Опарина Н.Н.* Управление текучестью персонала в условиях экономического спада // *Справочник по управлению персоналом*. 2009. № 10. С. 82–85.
7. *Васильева О.Г.* Можно ли контролировать текучесть персонала? // *Все для кадровика*. 2013. № 7. С. 12–19.
8. *Рыбалкина З.М.* К вопросу о финансово-экономической стабильности строительных предприятий в современных условиях // *Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством*. 2012. № 1. С. 68–75.
9. *Глухова И.В., Холькина О.В.* Анализ экономико-статистических показателей развития строительной отрасли в России // *Экономика строительства*. 2015. № 2(32). С. 42–50.
10. *Варданян И.С.* Коэффициент текучести персонала: способы расчета // *Справочник по управлению персоналом*. 2013. № 11. С. 93–96.
11. *Резник С.Д.* Подвижность рабочих кадров и методы ее количественного анализа // *Социалистический труд*. 1970. № 7. С. 115–120.
12. *Михайлова С.* Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом // *Справочник по управлению персоналом*. 2009. № 8.
13. *Лазарева Е.Г.* Balanced Scorecard как инструмент стратегического контроллинга // *Финансовый менеджмент*. 2005. № 6. URL: <http://dis.ru/library/553/25435/>.
14. *Романенко М.И., Хрусталева Б.Б.* Стратегическое развитие предприятий строительного комплекса // *Проблемы современной экономики*. 2015. № 3(55). С. 202–204. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-predpriyatij-stroitel'nogo-kompleksa>.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**REGULATION OF STAFF TURNOVER ON THE BASIS OF PERSONNEL CONTROLLING:
REGIONAL SPECIFIC FEATURES****Zarina M. RYBALKINA^{a,*}, Ol'ga V. KHOL'KINA^b**^a Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russian Federation
zarina11max@rambler.ru^b Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russian Federation
olga-chapurina@yandex.ru

* Corresponding author

Article history:Received 6 April 2016
Received in revised form
11 July 2016
Accepted 1 September 2016
Available online
15 March 2017**JEL classification:** J21, J63**Keywords:** turnover, staff,
employment, personnel,
controlling**Abstract****Subject** The article discusses the issues of managing staff turnover in organizations and considers the basic approaches to this management.**Objectives** The paper aims to show the significance of the problem, conduct a comprehensive review of the personnel turnover in organizations, and develop practical recommendations for improving the effectiveness of HR management at the enterprise.**Methods** The article presents estimates for staff turnover analysis: turnover rate, attrition coefficient, attrition intensity, coefficient of staff stability, etc.**Results** The paper describes the current situation in the country at the moment caused by staff turnover. It presents the results of the analysis and the main factors affecting the level of personnel turnover in the construction organizations. As well, the paper offers certain activities to reduce the staff turnover and retain valuable employees in construction organizations on the basis of the modern strategic tool, i.e. controlling of personnel.**Conclusions and Relevance** The analysis reveals the causes of staff turnover, the main challenges for organizations and identifies the ways to address gaps in HR. The developed practical recommendations would allow the organizations to not only reduce the level of staff turnover and carry out continuous monitoring of its condition, but also to increase the productivity, improve the quality of work and products, enhance staff motivation to work, develop an OHSAS management system.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2016

References

1. Tsiporenko A.A. [Theoretical aspects of controlling]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2011, no. 1(37), p. 34. (In Russ.)
2. Rudychev A.A., Bugaenko L.V. [The international practice of controlling (German and American models)]. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2014, no. 6, pp. 484–486. (In Russ.)
3. Fal'ko D.S. [Controlling of staff]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo = Russian Journal of Entrepreneurship*, 2001, no. 9(21), pp. 103–106. Available at: <http://bgscience.ru/lib/491/>. (In Russ.)
4. Mikhailova S. [The practice of implementation of the personnel controlling model]. *Upravlenie personalom = Personnel Management*, 2009, no. 10. (In Russ.)
5. Sinyaeva L.P., Dodorina I.V., Gerasimova E.A. [Turnover of staff as an indicator of adequacy of business management]. *Kontsept*, 2013, no. 04. (In Russ.) Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest-kadrov-kak-indikator-adekvatnosti-upravleniya-predpriyatiem>.
6. Vasil'eva O.G. [Is it possible to control the turnover of staff?]. *Vse dlya kadrovika = All for the Personnel Officer*, 2013, no. 7, pp. 12–19. (In Russ.)
7. Rybalkina Z.M. [On the question of financial and economic stability of construction enterprises in modern conditions]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom = News of Higher Educational Institutions. Ser.: Economics, Finance and Production Management*, 2012, no. 1, pp. 68–75. (In Russ.)
8. Glukhova I.V., Khol'kina O.V. [Analysis of economic and statistical indicators of the construction sector's development in Russia]. *Ekonomika stroitel'stva = Economics of Construction*, 2015, no. 2(32), pp. 42–50. (In Russ.)

9. Reznik S.D. [Mobility of workers and the methods of its quantitative analysis]. *Sotsialisticheskii trud = Socialist Labor*, 1970, no. 7, pp. 115–120. (In Russ.)
10. Lazareva E.G. [Balanced Scorecard as a tool of strategic controlling]. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*, 2005, no. 6. Available at: <http://dis.ru/library/553/25435/>. (In Russ.)
11. Romanenko M.I., Khrustalev B.B. [Strategic development of enterprises in the construction complex (Russia, Penza)]. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*, 2015, no. 3(55), pp. 202–204. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-predpriyatiy-stroitel'nogo-kompleksa>. (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.