

## УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ АПК

Л.А. Казакевич, канд. физ.-мат. наук, доцент (БГАТУ)

### Аннотация

*В статье проведен анализ показателей движения рабочей силы. Выявлены причины текучести кадров и определены пути ее снижения.*

*The analysis of labor force circulation indicators is given in the article. The reasons of fluctuation of personnel are revealed and the ways of its decrease are determined.*

### Введение

Вопросы управления текучестью кадров постоянно представляют интерес для исследователей [1-5]. Это явление присуще большинству организаций АПК, которые рано или поздно сталкиваются с ним. Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т. д. Проблема сохранения человеческого капитала связана не столько с потерями инвестиций в результате текучести кадров, но и с сохранением, повышением их профессиональной квалификации.

Текучесть кадров зависит от множества факторов, поэтому каждая организация определяет свой идеальный уровень сменяемости персонала. Повышенный уровень текучести кадров отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Излишняя текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации [2]. Поэтому неслучайно текучесть персонала — это один из основных показателей, характеризующих эффективность системы управления человеческими ресурсами на предприятии. Однако, несмотря на запросы практики, еще не сложилось целостной концепции и технологии управления этим процессом. В этой связи остается актуальным вопрос поиска путей оценки и методов сокращения текучести кадров.

Целью данных исследований является изучение проблемы текучести кадров и нахождение путей ее снижения на примере Минского районного унитарного предприятия «Агрокомбинат «Ждановичи».

### Основная часть

В теории управления персоналом под текучестью персонала понимается движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника ра-

бочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником [6, 7].

К текучести кадров нельзя подходить однозначно, потому что это естественный процесс движения кадров, который может иметь как позитивные, так и негативные последствия. С одной стороны, текучесть кадров ведет к ряду отрицательных последствий:

- сбоям в производственном механизме предприятия, приводящим к ряду экономических потерь;
- снижению качества его трудовых ресурсов;
- потерям, вызванным простоями оборудования;
- излишним затратам на подбор кадров и адаптацию работников;
- снижению 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, способствует:

- межотраслевому и территориальному перераспределению рабочей силы;
- квалификационно-профессиональному продвижению кадров;
- повышению благосостояния и развитию людей.

Причины текучести разнообразны, но основной является недовольство работников своим положением. То есть человека могут не устраивать заработная плата, неудовлетворительные условия организации труда, удаленность места работы от дома, социальные гарантии, неуважительное отношение со стороны руководства, невозможность сделать карьеру и многое другое. По сути, текучесть кадров связана равно как с социальной и бытовой неустроенностью, так и со сложностями самореализации и самоутверждения человека [3].

Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть:

- полностью управляемыми, к ним можно отнести условия труда и быта;
- частично управляемыми, такие как удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации;

– неуправляемыми, например, природно-климатические факторы.

Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня [4]. При этом важное значение имеет сбор и анализ информации о движении персонала организации. Эту задачу на МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи» призван решать отдел кадров.

Кадровая политика МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи» строится с учетом формирования существующего рынка труда. Она направлена на повышение уровня квалификации и переподготовку персонала для формирования у них профессионализма, современного экономического мышления, умения работать в новых условиях. В таблице 1 приведены данные о повышении квалификации и обучении персонала в 2011 г.

**Таблица 1. Повышение квалификации и обучение персонала в 2011 г.**

Показатель	Списочная численность работников	В том числе			
		Служащие	Из них		Рабочие
			Руководители	Специалисты	
Обучено работников	37	19	2	17	18
в том числе:					
повысили квалификацию	31	19	2	17	12
прошли профессиональную подготовку и переподготовку	6	-	-	-	6
в том числе обучено на курсах целевого назначения	-	-	-	-	18
Из всех обученных:					
женщин	7	7	-	7	-
за границей	2	2	-	2	-

В хозяйстве на должном уровне организована работа по повышению квалификации рабочих и специалистов. Немалые средства расходуются на обучение персонала за рубежом. Специалисты хозяйства в целях изучения новых технологий проходят стажировку в Польше, Германии, Голландии. Работники проходят обучение с отрывом от производства не реже, чем один раз в 5 лет. Высококвалифицированные кадры, накопленный опыт, современные методы организации работы позволяют эффективно решать стоящие перед коллективом задачи.

Одним из важнейших элементов кадровой политики предприятия, направленной на снижение текучести кадров, является уровень заработной платы. Данные о среднемесячной заработной плате за 2009–2011 годы приведены в таблице 2. Как видно, ежегодно имеет место рост фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы.

При анализе движения рабочей силы рассчитываются коэффициенты оборота кадров (общий и частные), коэффициент замещения и коэффициент

текучести кадров. Их знание необходимо для приведения в равновесие потребности производства в замещении вакантных рабочих мест, продвижении персонала. При этом внутренние перемещения персонала учитывают не только наличие вакантных рабочих мест, но и то, насколько принятые работники готовы их занять, т. е. уровень общей и профессиональной подготовки и опыта.

Общий коэффициент оборота кадров  $K_o$  рассчитывается по формуле:

$$K_o = (Ч_{п} + Ч_{у}) / Ч_{с} ,$$

где  $Ч_{п}$  – количество принятых работников, чел.;

$Ч_{у}$  – количество уволившихся работников, чел.;

$Ч_{с}$  – среднесписочная численность работников, чел.

Частные коэффициенты оборота кадров по приему  $K_{оп}$  и по увольнению

$K_{ов}$  рассчитываются по формулам

$$K_{оп} = Ч_{п} / Ч_{с} ,$$

$$K_{ов} = Ч_{у} / Ч_{с} .$$

Коэффициент замещения кадров  $K_3$  рассчитывается по следующей формуле

$$K_3 = (Ч_{п} - Ч_{у}) / H_c ,$$

где  $H_c$  – начальное сальдо (численность работников списочного состава на начало отчетного периода), чел.

Особое внимание при анализе динамики показателей, характеризующих движение трудовых ресурсов, уделяют такому показателю, как коэффициент текучести кадров  $K_T$ , который рассчиты-

вают по формуле

$$K_T = (Ч_{всс} + Ч_{впн}) / Ч_{с} ,$$

где  $Ч_{всс}$  – количество работников, уволившихся по соглашению сторон, чел.;

$Ч_{впн}$  – количество работников, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.

Рассчитанные коэффициенты движения кадров на МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи» за 2009–2011 годы приведены в таблице 3. Для удобства их значения представлены в процентах. Как следует из анализа приведенных данных, коэффициенты оборота, замещения и текучести кадров имеют сравнительно высокие значения. Так, текучесть кадров значительно превышает естественный уровень в 3-5 % [7]. Здесь следует заметить, что формируя кадровый потенциал организации, необходимо стремиться к достижению обоснованного процента текучести кадров, который определяется отраслевой спецификой МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи», сезонностью производства,

**Таблица 2. Численность работников, заработная плата и отработанное время**

Показатель	Ед. изм.	2009 год	2010 год	2011 год
Среднесписочная численность работников (без внешних совместителей и граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам)	чел.	1244	1196	1164
Фонд заработной платы работников списочного и несписочного состава и внешних совместителей	млн руб.	17918,8	21167	28600,9
Из него: внешних совместителей	млн руб.	12,3	13,4	27,3
несписочного состава, включая граждан, выполнявших работу по гражданско-правовым договорам	млн руб.	674,7	884,0	1960,0
Среднемесячная заработная плата	руб.	1154327,4	1412318,8	1905326,5
Число отработанных человеко-часов (кроме отработанных внешними совместителями и гражданами, выполнявшими работу по гражданско-правовым договорам)	тыс. чел.-ч.	2663,7	2633,6	2682,2

**Таблица 3. Показатели движения рабочей силы**

Показатели	2009 год	2010 год	2011 год
Принято на предприятие, чел.	367	256	237
Выбыло с предприятия, чел.	381	245	312
в том числе:			
по собственному желанию и по соглашению сторон	355	217	272
за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины	26	28	40
Общий коэффициент оборота, %	60,1	41,9	47,2
Коэффициент оборота по приему, %	29,5	21,4	20,4
Коэффициент оборота по увольнению, %	30,6	20,5	26,8
Коэффициент замещения, %	- 1,2	0,9	-6,4
Коэффициент текучести, %	30,6	20,5	26,8

низкой конкурентоспособностью организации на рынке труда из-за ее территориального расположения. Вместе с тем следует отметить, что система управления персоналом направлена на создание необходимых организационных и экономических условий для нормальной высокопроизводительной работы, сознательного отношения к труду, поощрение за добросовестный труд, о чем свидетельствуют приведенные в таблицах 1 и 2 данные о повышении квалификации персонала и росте заработной платы.

Проведенные исследования позволили также выявить протекающую в скрытой форме потенциальную текучесть кадров. На основе опросов были выявлены четыре группы работников:

I. Стабильная группа – работники с высокой удовлетворенностью условиями в организации и не ведущие поиск новой работы. Это достаточно многочисленная группа, в которую вошло около 50 % опрошенных;

II. Нестабильная группа – работники с высокой удовлетворенностью условиями в организации, но ведущие

поиск новой работы. Это самая немногочисленная группа;

III. Стабильная группа – работники с низкой удовлетворенностью условиями в организации, но не ведущие активный поиск новой работы. Их, как правило, не устраивает отсутствие перспектив служебного роста;

IV. Нестабильная группа – работники с низкой удовлетворенностью условиями в организации и ведущие поиск новой работы. Их не устраивает низкий уровень заработной платы.

Наличие потенциальной текучести кадров свидетельствует о том, что ожидания сотрудника от работы, ее оплаты и условий труда, а также перспектив развития не совпадают с действительностью.

Мероприятия по управлению текучестью кадров направлены в первую очередь на предупреждение причин увольнений. Их можно разделить:

- на технико-экономические мероприятия (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования);

- организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, их профессионального продвижения);

- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения);

- культурно-бытовые мероприятия (повышение уровня медицинского обслуживания).

Построение эффективной системы материального стимулирования должно осуществляться в направлении получения работником достойного денежного вознаграждения в виде, например, доплат за повышение производительности, перевыполнение плановых показателей, за выслугу лет. Снижает текучесть кадров уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполняют ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получают возможность видеть конечные результаты. Удовлетворенность приносит и свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность применения инноваций.

Следует чаще прибегать к внутренней мотивации сотрудников, делая ставку не на использование

традиционных инструментов принуждения, а на побуждения к труду, одобрения и поощрения за успехи. Немаловажным фактором, обеспечивающим психологический комфорт внутри организации, являются встречи членов трудового коллектива и их контакты между собой, корпоративные мероприятия, в частности, «День Агрокомбината «Ждановичи», который может стать инструментом демонстрации успешности, благополучия, стабильности предприятия.

#### Заключение

В рамках изучения системы управления персоналом проведен анализ показателей движения рабочей силы на МРУП «Агрокомбинат «Ждановичи». Достаточно высокий уровень текучести кадров, по сравнению с естественным, свидетельствует о неудовлетворенности работников. Выявлены также источники потенциальной текучести кадров. Разработка комплекса мероприятий технико-экономического, организационного, социально-психологического и культурно-бытового характера сделает процесс высвобождения персонала управляемым.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Лысков, А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации / А.Ф. Лысков // Кадры предприятия, 2004. – № 3. – С. 14-19.
2. Голубков, Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии / Е.П. Голубков // Менеджмент в России, 2006. – № 4. – С. 23-29.
3. Долбунов, А.А. Текучесть кадров — основная проблема предприятий / А.А. Долбунов // Маркетинг, 2006. – № 12. – С. 57-64.
4. Гольцов, А.В. Методы снижения текучести кадров / А.В. Гольцов // Маркетинг, 2006. – № 2. – С. 39-43.
5. Аскарова, В.В. Проблемы текучести персонала в организациях / В.В. Аскарова // Отдел кадров, 2008. – № 2. – С. 24-27.
6. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная школа, 2008. – 448 с.
7. Казакевич, Л. А. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.А. Казакевич. – Минск: БГАТУ, 2009. – 340 с.

УДК 631.1

ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ 26.03.2014

## ВЛИЯНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. А. Бурачевский, аспирант (БГАТУ)

#### Аннотация

*В статье проведен анализ выявленных направлений, аспектов и форм влияния дополнительных товарных отраслей на эффективность специализированных сельскохозяйственных организаций. Обозначены направления повышения результативности функционирования дополнительных отраслей.*

*Supplementary goods branches and their revealed trends, aspects and forms that influence specialized agriculture organisations are analysed in the article. The trends increasing the results of functioning of supplementary branches are identified.*

#### Введение

На прошедшем в марте 2013 г. заседании координационного совета при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия главным направлением стратегии повышения эффективности аграрного производства было признано создание в каждом районе новых крупнотоварных агропромышленных производств [1]. Предполагается, что избранный курс на дальнейшее объединение организаций положительно скажется на модернизации производства, финансовом оздоровлении убыточных предприятий, повышении эффективности и конкурентоспособности продукции

и, в конечном итоге, на улучшении социально-экономических показателей развития регионов.

Важным направлением повышения результативности функционирования крупнотоварных специализированных предприятий выступает эффективное развитие дополнительных товарных отраслей. Однако не везде дополнительные отрасли – важнейшее звено отраслевой структуры функционируют с приемлемой отдачей. Данное обстоятельство и обуславливает актуальность выбранной темы исследования.

Целью работы является выявление направлений и аспектов влияния дополнительных отраслей на ре-