

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОНИТОРИНГУ И УПРАВЛЕНИЮ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ТЕПЛОСНАБЖАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Верна В.В., Хойна М.Н.

Институт экономики и управления (СП), ФГАОУ ВО КФУ им. В. И. Вернадского, 295015, г. Симферополь, ул. Севастопольская, 24/1, e-mail: nica2605@ Rambler.ru

Аннотация. В статье рассмотрена сущность текучести персонала и ее влияние на функционирование организации отрасли теплоснабжения в современных условиях. Предложен аналитический подход с использованием функционально-стоимостного анализа (далее ФСА) с целью мониторинга текучести персонала на теплоснабжающем предприятии. На основе ФСА проанализированы затраты на осуществление трудовых функций инженера по организации, эксплуатации и ремонту на предприятии, занимающемся оказанием услуг по отоплению и горячему водоснабжению. По результатам исследования выявлены излишние и несвойственные должности функции, предложены мероприятия по изменению круга обязанностей сотрудника, направленные на снижение трудовой нагрузки на должность, косвенно способствующие снижению текучести персонала по данной должности и позволяющие повысить удовлетворенность сотрудника трудовой деятельностью в рамках данной организации, а соответственно, повышающие эффективность функционирования организации и уровень ее конкурентоспособности. Предложен перечень показателей, отражающих уровень текучести персонала в организации. Обоснована актуальность внедрения системы мониторинга текучести персонала в организации.

Ключевые слова: текучесть персонала; функционально-стоимостной анализ; должностная инструкция; эффективность функционирования организации; управление персоналом.

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях хозяйствования персонал является основным ресурсом организации, который необходимо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От наличия необходимого количества квалифицированных сотрудников зависят экономические и другие возможности организации. В связи с этим, одной из многочисленных проблем в управлении персоналом является текучесть персонала, которая затрудняет эффективное функционирование и развитие организации.

Предприятия теплоснабжающей отрасли относятся к сложной сфере, представляющей собой систему централизованного обеспечения теплом зданий и сооружений, поэтому особое внимание в данных организациях уделяется работе с персоналом и заботе о сохранности жизни и здоровья своих сотрудников. Для выполнения этого принципа разработаны и действуют правила, в основе которых лежат государственные нормативные документы. Это связано с тем, что в отрасли используется опасное для жизни сотрудников оборудование и техника. Ключевой принцип управления в организациях энергетики, в том числе и в предприятиях теплоснабжения – единоначалие. Каждый работник выполняет свою производственную деятельность по различным инструкциям: должностным, производственным, инструкциям по охране труда.

Одной из важнейших проблем, влияющих на социально-экономическую эффективность деятельности организаций, является проблема текучести кадров. Особо остро эта проблема стоит в организациях теплоснабжающей отрасли. Текучесть персонала негативно отражается на социально-психологическом климате организации, поскольку постоянная смена сотрудников приводит к неуверенности в завтрашнем дне оставшихся работников, а также требует времени для знакомства с новыми членами коллектива. Кроме того, изменение штата приводит и к экономическим потерям: расходы денежных средств, затраченных на обучение уволившихся сотрудников и их адаптацию. В связи с этим организации нуждаются в систематическом мониторинге текучести персонала с целью сокращения издержек и негативного воздействия нежелательных и незапланированных увольнений, что позволит предприятиям строить долгосрочные планы и выходить на новый успешный уровень работы.

АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ, МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ

Вопросы изучения текучести персонала широко освещены в научных работах таких ученых, как Кибанов А.Я., Новицкий А.Г., Дж. Линд, Кондакова А. А. и др. Анализируя различные определения текучести персонала, можно сделать вывод, что каждый автор в своей работе

предлагает различные формулировки данной категории. Но, тем не менее, в трудах исследователей присутствуют общие походы, заключающиеся в том, что текучесть персонала представляет собой движение работников по выбытию из организации, обусловленное определенными аспектами их трудовой деятельности.

Рассмотрению проблем текучести персонала в предприятиях энергетической и теплоснабжающей отраслей посвящены труды отечественных авторов – Е. А. Волокитиной, В. Д. Торопова, В. Г. Семенова и др.

Однако в последнее время, в условиях увеличения актуальности сохранения высококвалифицированных сотрудников с целью успешного функционирования организации и обеспечения ее конкурентоспособности, необходимость дальнейших исследований в данном направлении возрастает.

ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования является обоснование методических подходов к мониторингу и управлению текучестью персонала теплоснабжающих предприятий.

Достижение поставленной цели предопределило решение в исследовании следующих задач: определить предпосылки проведения мониторинга и управления текучестью персонала теплоснабжающих предприятий; рассмотреть особенности и порядок применения функционально-стоимостного анализа для целей мониторинга текучести персонала теплоснабжающих предприятий; обосновать методические подходы к мониторингу и управлению текучестью персонала теплоснабжающих предприятий.

ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

Организации теплоснабжающей отрасли характеризуются использованием традиционных методов взаимодействия с персоналом, средним уровнем оплаты труда и тяжелыми условиями труда [10]. Текучесть персонала представляет собой распространенную и ключевую проблему для большинства предприятий данной отрасли. Ведь непосредственно от квалификации, способностей и навыков работников, а кроме того их лояльности к предприятию, зависят результат достижения стратегических целей организаций сферы теплоснабжения.

Текучесть персонала можно рассматривать как явление, оказывающее положительный эффект на организацию, так и приносящее негативные последствия. Среди положительных моментов можно отметить перераспределение рабочей силы и профессиональное продвижение кадров. Главным же негативным последствием является снижение эффективности деятельности предприятия, влекущее за собой снижение конкурентоспособности на рынке.

По результатам исследования кадрового агентства «Рекардо», в октябре 2020 года, выявлено, что средняя текучесть персонала в российских организациях реального сектора составляет 23,8%. Так, первоочередной причиной текучести кадров является несоответствие оплаты труда с функциональными обязанностями и требованиями к работнику. То есть, на сотрудника ложится много обязанностей, которые за данную заработную плату он выполнять не готов [5; 9]. В соответствии с этим, организациям необходимо анализировать глубинные аспекты и предпосылки текучести персонала с точки зрения изучения соответствия круга обязанностей сотрудника его заработной плате.

Одним из методов, позволяющих повысить эффективность трудовой деятельности и изучить причины текучести персонала в разрезе трудовых функций сотрудника и затрат, понесенных на их реализацию с целью уменьшить данный показатель, является функционально-стоимостной анализ (ФСА). Эффект достигается благодаря сопоставлению функций и затрат, учитывая значимость данных функций, поскольку именно они определяют структуру, содержание системы управления, распределение прав и полномочий, ответственности отдельных должностных лиц [14; 15]. При проведении данного исследования был использован традиционный подход при определении функций и затрат на их выполнение с учетом специфики деятельности по управлению персоналом в организации, предложенный А. Я. Кибановым, Е. А. Митрофановой, И. А. Эсауловой [4].

Мониторинг текучести персонала был проведен на примере предприятия, занимающегося оказанием услуг по отоплению и горячему водоснабжению. Организация проводит мероприятия по устранению причин текучести кадров, улучшая условия труда сотрудников, стимулируя их, однако,

данные меры не приводят к желаемому результату. Так, наибольшая текучесть персонала наблюдается на должности инженера по организации, эксплуатации и ремонту. В связи с чем, необходимо провести функционально-стоимостной анализ должности, который позволит выявить количество выполняемых несвойственных инженеру по организации, эксплуатации и ремонту функций, поскольку данный фактор оказывает значительное влияние на качество трудовой деятельности работника, а также на его удовлетворенность работой и организацией в целом.

Источником исследования деятельности инженера по организации эксплуатации и ремонту послужила должностная инструкция. В результате ее изучения выявлены главные, основные и вспомогательные функции специалиста, что позволило определить излишние и несвойственные должности функции, требующие дополнительных материальных и нематериальных затрат. Классификация функций позволила построить функционально-стоимостную диаграмму FAST (рис. 1).

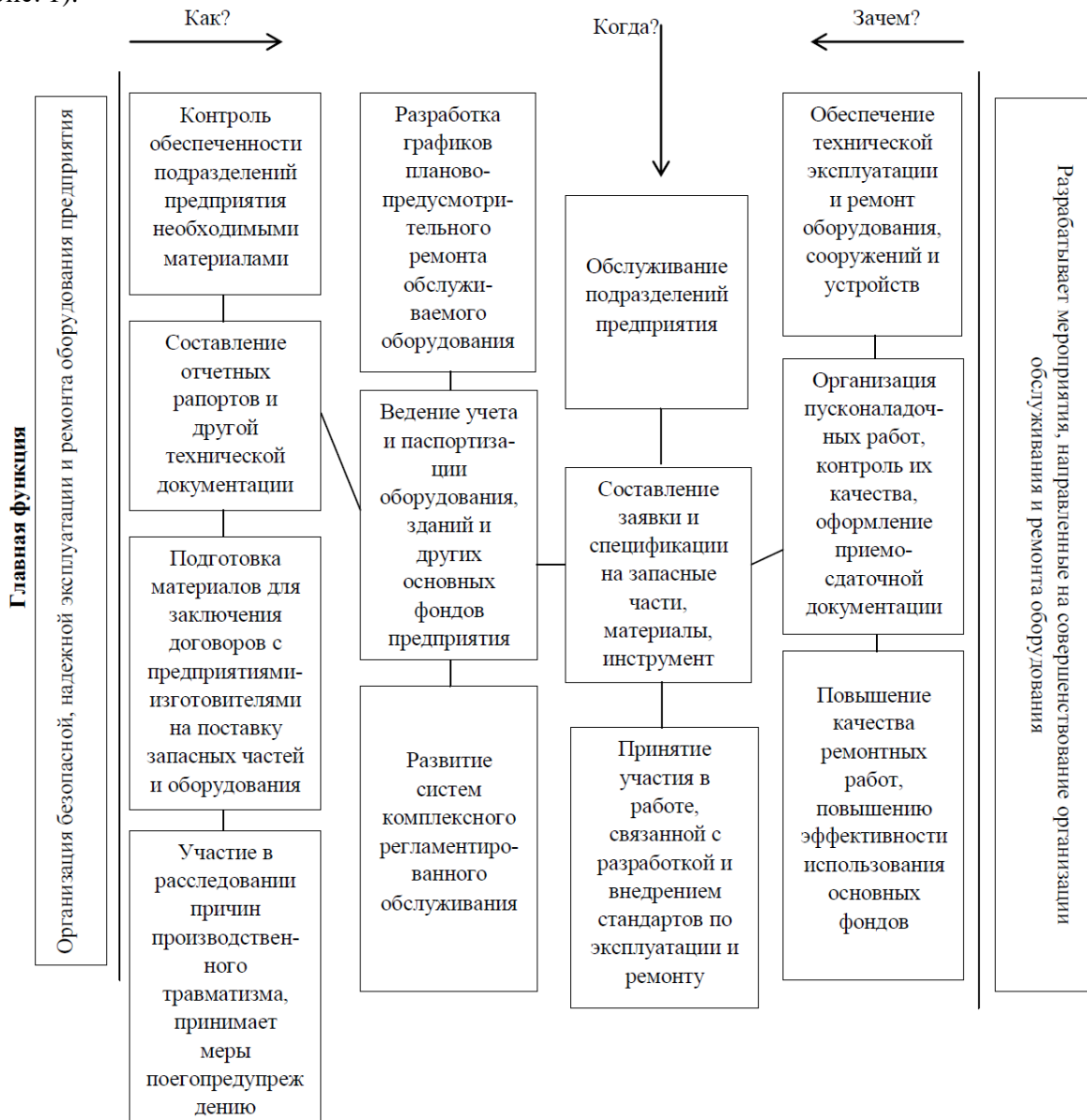


Рис. 1. Графическое изображение функций инженера по организации эксплуатации и ремонту
 Источник: составлено авторами на основе [2; 3]

Для того чтобы выявить излишние и недостающие функции инженера по организации эксплуатации и ремонту необходимо составить схему функциональных взаимосвязей (табл.1).

Таблица 1.

Схема функциональных обязанностей инженера по организации эксплуатации и ремонту во взаимосвязи с другими должностными лицами*

№ п/п	Наименование функций инженера по организации эксплуатации и ремонту	Наименование должностных лиц			
		Инженер по организации эксплуатации и ремонту	Инженер по комплектации оборудования	Диспетчер по ремонту	Начальник производственного отдела
1	Контроль обеспеченности подразделений предприятия необходимыми материалами	О	-	У	-
2	Составление отчетных рапортов и другой технической документации	О	-	У	Р
3	Подготовка материалов для заключения договоров с предприятиями-изготовителями на поставку запасных частей и оборудования	О	У	П	Р
4	Участие в расследовании причин производственного травматизма, принимает меры по его предупреждению	О	-	-	У
5	Разработка графиков планово-предусмотрительного ремонта обслуживаемого оборудования	О	-	-	У, Р
6	Ведение учета и паспортизации оборудования, зданий и других основных фондов предприятия	О	-	-	-
7	Развитие систем комплексного регламентированного обслуживания	О	-	-	-
8	Обслуживание подразделений предприятия	О	-	-	У
9	Составление заявки и спецификации на запасные части, материалы, инструмент	О	-	-	Р
10	Принятие участия в работе, связанной с разработкой и внедрением стандартов по эксплуатации и ремонту	О	-	-	У
11	Обеспечение технической эксплуатации и ремонт оборудования, сооружений и устройств	О	-	-	-
12	Организация пусконаладочных работ, контроль их качества, оформление приемо-сдаточной документации	О	-	-	У
13	Повышение качества ремонтных работ, повышению эффективности использования основных фондов	О	-	-	-

Примечание: О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее использование, подготавливает и оформляет необходимую документацию; П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

*Источник: составлено авторами на основе [2; 3]

Согласно диаграмме FAST и схеме функциональных взаимосвязей, определено, что у инженера по организации, эксплуатации и ремонту существуют излишние обязанности, занимающие достаточно большую часть рабочего времени. В соответствии с чем, необходимо сократить круг обязанностей сотрудника для более эффективного выполнения инженером по организации эксплуатации и ремонту своих основных задач.

Кроме того, на основании построенной диаграммы FAST и схемы функциональных взаимосвязей целесообразно оценить значимость каждой функции, суммы затрат на выполнение конкретной функции (табл. 2).

Таблица 2.
Годовые затраты на осуществление функций инженера по организации, эксплуатации и ремонту*

№ п/п	Наименование функций инженера по организации эксплуатации и ремонту	Вид функции (О– основная, В– вспомогательная, И– излишняя)	Затраты на осуществление функций в течение года
1	Контроль обеспеченности подразделений предприятия необходимыми материалами	И	68 105 руб.
2	Составление отчетных рапортов и другой технической документации	И	124 805 руб.
3	Подготовка материалов для заключения договоров с предприятиями-изготовителями на поставку запасных частей и оборудования	И	156 305 руб.
4	Участие в расследовании причин производственного травматизма, принимает меры по его предупреждению	И	47 912,5 руб.
5	Разработка графиков плано-предусмотрительного ремонта обслуживаемого оборудования	О	95 825 руб.
6	Ведение учета и паспортизации оборудования, зданий и других основных фондов предприятия	О	39 125 руб.
7	Развитие систем комплексного регламентированного обслуживания	О	39 125 руб.
8	Обслуживание подразделений предприятия	В	284 825 руб.
9	Составление заявки и спецификации на запасные части, материалы, инструмент	В	95 825 руб.
10	Принятие участия в работе, связанной с разработкой и внедрением стандартов по эксплуатации и ремонту	В	95 825 руб.
11	Обеспечение технической эксплуатации и ремонт оборудования, сооружений и устройств	О	379 325 руб.
12	Организация пусконаладочных работ, контроль их качества, оформление приемо-сдаточной документации	О	95 825 руб.
13	Повышение качества ремонтных работ, повышению эффективности использования основных фондов	О	39 125 руб.

*Источник: составлено авторами на основе [2; 3]

Основываясь на традиционных методологических подходах к проведению функционально-стоимостного анализа, описанных В. А. Щербаковым и Е. А. Приходько [11], а также, учитывая методические особенности расчета затрат на выполнение функций, предложенные А.Я. Кибановым, Е. А. Митрофановой и И. А. Эсауловой [4], нами в рамках проведенного исследования затраты на осуществление функций в течение года рассчитывались путем суммирования таких показателей как затраты на оплату труда в месяц, отчисления на оплату труда в месяц и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функций инженера по организации, эксплуатации и ремонту теплоснабжающего предприятия.

Следует отдельно отметить, что в подсистеме экономики труда и управления персоналом организации и в частности управления текучестью кадров, вопрос выделения и учета при проведении ФСА такого вида затрат как амортизационные отчисления является дискуссионным, поскольку данный вид затрат не является основной статьей расходов предприятия на персонал, в

том числе и в сфере теплоснабжения. Также это связано с тем, что на практике многие финансовые менеджеры считают, что начислять амортизацию в управленческом учете необязательно, так как это требование только бухгалтерского и налогового учета, а управленческая прибыль не зависит от величины амортизации. С учетом данных противоречий некоторые авторы предлагают при проведении функционально-стоимостного анализа управленческих функций упрощенный подход и выделяют укрупненные группы затрат, например, совокупные управленческие затраты на осуществление функции [6]. Тем не менее, для целей нашего исследования при проведении функционально-стоимостного анализа при расчете совокупной суммы затрат нами учтена в том числе и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение функций инженера по организации, эксплуатации и ремонту теплоснабжающего предприятия.

Таким образом было определено, что затраты на выполнение излишних функций инженера по организации, эксплуатации и ремонту теплоснабжающего предприятия составляют 397 127,5 рублей в год. Их исполнение снижает эффективность осуществления инженером своих непосредственных обязанностей и экономически не выгодно для самой организации, поскольку увеличивает стоимость работ на привлечение данного специалиста. Поэтому перечисленные выше несвойственные сотруднику функции необходимо передать компетентным в данной сфере работникам организации, чьи основные обязанности заключаются в выполнении представленных функций (инженеру по комплектации оборудования, специалисту по безопасности и диспетчеру по ремонту). В результате это позволит уменьшить нагрузку на инженера по организации эксплуатации и ремонту, что повлияет на его удовлетворенность трудовой деятельностью, улучшит социально-психологический климат в коллективе, и соответственно, снизит уровень текучести персонала в рамках данной категории должностей.

Осуществлять мониторинг текучести персонала также необходимо с помощью показателей, которые отражают ситуацию в организации, связанную с движением персонала (табл. 3).

Таблица 3.
Показатели, отражающие уровень текучести кадров в организации*

№ п/п	Наименование показателя	Формула расчета и обозначение
1	Коэффициент текучести персонала	$K_{ТП} = \frac{\text{Общее количество уволившихся сотрудников за определенный период}}{\text{Среднее количество сотрудников за определенный период}},$ где $K_{ТП}$ – коэффициент текучести персонала.
2	Коэффициент текучести конкурентоспособности	$K_{ТК} = \frac{\text{Количество сотрудников, перешедших к конкурентам за период}}{\text{Количество сотрудников, уволившихся по собственному желанию за период}},$ где $K_{ТК}$ – коэффициент текучести конкурентоспособности.
3	Коэффициент текучести на испытательном сроке	$K_{ТИС} = \frac{\text{Количество уволенных сотрудников на испытательном сроке за период}}{\text{Среднесписочное количество сотрудников на испытательном сроке за период}},$ где $K_{ТИС}$ – коэффициент текучести на испытательном сроке.
4	Коэффициент стабильности коллектива	$K_{СК} = \frac{\text{Количество сотрудников, работающих на протяжении всего периода}}{\text{Среднесписочное число сотрудников за период}},$ где $K_{СК}$ – коэффициент стабильности коллектива.

*Источник: составлено авторами на основе [1]

Использование представленных показателей при анализе текучести персонала в организации даст возможность проанализировать изменение числа сотрудников, изучив и выделив определенные проблемы, что позволит в дальнейшем разработать кадровую стратегию, а также определить методы работы организации с коллективом и сделать прогнозы ожидаемых тенденций. Так, коэффициент текучести конкурентоспособности, покажет, насколько организация успешна, как работодатель среди конкурентов, ее отношение к работникам и качество предоставляемых условий труда. В свою очередь, коэффициент текучести на испытательном сроке, даст возможность оценить систему адаптации на предприятии, ведь именно от адаптационного периода зависит – останется ли новый член коллектива в организации или нет [12]. Тем самым, налаженная система адаптации персонала поможет закрепить на предприятии новых работников, привести к снижению текучести кадров, что в итоге приведет к уменьшению издержек.

Выполнять мониторинг текучести кадров в организации необходимо как минимум один раз в квартал, что позволит предприятию правильно выстраивать политику в области управления персоналом, устранять ошибки и вовремя принимать соответствующие меры.

ВЫВОДЫ

1. Организации теплоснабжающей отрасли характеризуются использованием традиционных методов взаимодействия с персоналом, средним уровнем заработной платы и сложными условиями труда. Текучесть персонала представляет собой распространенную и ключевую проблему для большинства предприятий данной отрасли. Основными негативными последствиями текучести персонала предприятий теплоснабжения являются рост затрат на адаптацию и обучение сотрудников, потери от снижения качества предоставления услуг потребителям, снижение эффективности деятельности, влекущее за собой потери рыночных позиций и деловой репутации организации, снижение ее конкурентоспособности, а также ухудшение ее имиджа как работодателя на рынке труда региона. Все эти негативные последствия обуславливают необходимость постоянного мониторинга показателей текучести персонала и управления данным параметром в кадровой подсистеме организации.

2. Систематическая организация системы мониторинга текучести персонала на предприятии сферы теплоснабжения является необходимой составляющей кадровой политики предприятия. Процесс мониторинга и управления текучестью персонала организации должен включать прохождение таких этапов, как: определение уровня текучести персонала в организации; определение экономических потерь, вызванных высвобождением рабочей силы; выяснение причин текучести персонала; разработка системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса увольнения кадров и повышение удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью; определение экономического и социального эффектов от осуществления разработанных мероприятий и совершенствование системы управления персоналом.

3. Оптимизация процесса мониторинга и управления текучестью персонала теплоснабжающего предприятия возможна благодаря использованию показателей, характеризующих уровень текучести кадров и функционально-стоимостного анализа трудовых функции должностей, которые подвергаются постоянной смене сотрудников. Целенаправленно воздействуя на управляемые или на частично управляемые причины текучести персонала (например, денежными компенсациями, рациональным изменением круга обязанностей), можно эффективно управлять данным показателем. Особое внимание необходимо уделить взаимосвязи текучести персонала с другими кадровыми процессами, поскольку каждый из них непосредственно влияет на изменение численности персонала. Изучение и анализ данных процессов позволит устранить существующие недостатки, учитывая потребности в персонале, и тем самым выйти на лидирующие позиции на рынке.

ПЕРСПЕКТИВЫ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Дальнейшие исследования будут направлены на определение и обоснование механизмов управления текучестью персонала теплоснабжающих предприятий с учетом зарубежного опыта и мировых тенденций развития предприятий данной отрасли, инновационных преобразований в данном секторе экономики и отечественной специфики ее развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. 12 метрик текучести персонала [Электронный ресурс] // HR-Portal. - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/12-metrik-tekuchesti-personala> (дата обращения: 20.01.2021).
2. Инженер по организации, эксплуатации и ремонту [Электронный ресурс] // BizLog - деловое общение. - Режим доступа: <http://bizlog.ru/eks/eks-15/164.htm> (дата обращения: 19.01.2021).
3. Инженер по ремонту [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. - Режим доступа: <http://www.aup.ru/docs/d2/114.htm> (дата обращения: 19.01.2021).
4. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: учебник [Текст] / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2016. - 427 с.
5. Кондакова, А.А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий [Электронный ресурс] / А. А. Кондакова // Научно-методический электронный журнал «Концепт».

2017. №S1. 0,4 п.л. - Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/470006.html> (дата обращения: 19.01.2021).

6. Рыжова, В. В. ФСА в решении управленческих задач по сокращению издержек: учебное пособие [Текст] / В. В. Рыжова. – М.: Эксмо, 2009. - 235 с.

7. Семенов, В. Г. Процессный подход в управлении теплоснабжающим предприятием [Электронный ресурс] / В. Г. Семенов // Новости теплоснабжения. - 2006. №9 (73). - Режим доступа: https://www.rosteplo.ru/Tech_stat/stat_shablon.php?id.. (дата обращения: 16.02.2021).

8. Сысоева, М. С. Особенности применения функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом [Электронный ресурс] / М. С. Сысоева, В. М. Сысоев // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-funktsionalno-stoimostnogo-analiza-sistemy-upravleniya-personalom> (дата обращения: 19.02.2021).

9. Текучесть кадров на предприятиях в России [Электронный ресурс] // Рекардо. - Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/research/issue/67186/full_free_download/ (дата обращения: 19.01.2021).

10. Торопов, В.Д. Проблема текучести персонала на предприятиях сферы энергетики в России [Текст] / В. Д. Торопов, Е. А. Волокитина // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – С. 1147-1154.

11. Щербаков, В. А. Основы финансового функционально-стоимостного анализа: учеб. пособие [Текст] / В. А. Щербаков, Е. А. Приходько. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. – 164 с.

12. Garner BR.; Hunter, BD.; Modisette, KC.; Ihnes, PC.; Godley, SH. Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes [Текст] // Journal of substance abuse treatment, 2012, Том 42, Vol. 2, P. 134-142.

12. Guilding C.; Lamminmaki, D.; McManus, L. Staff turnover costs: In search of accountability [Текст] // International Journal of Hospitality Management, 2014, Vol. 36, P. 231-243.

13. Michalakoudis, I.; Childs, P.; Aurisicchio, M.; Harding, J. Using functional analysis diagrams to improve product reliability and cost [Текст] // Advances in mechanical engineering, 2017, Vol. 9. P. 231-239.

14. Yoshikawa T.; Innes, J.; Mitchell, F. Applying functional cost-analysis in a manufacturing environment [Текст] // International journal of production economics, 1994, Vol. 36, C. 53-64.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO MONITORING AND MANAGING STAFF TURNOVER IN HEAT SUPPLY COMPANIES

Verna V.V., Hoyna M. N.

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Crimea

Annotation. The article considers the essence of staff turnover and its impact on the functioning of the organization of the heat supply industry in modern conditions. An analytical approach is proposed using functional cost analysis (hereinafter referred to as FCA) in order to monitor staff turnover at a heat supply company. On the basis of the FCA, the costs of performing the labor functions of an engineer for the organization, operation and repair of an enterprise engaged in the provision of services for heating and hot water supply are analyzed. According to the results of the study revealed excessive and unusual office functions proposed measures to change the duties of the employee to reduce workload for the position, indirectly contributing to the reduction of staff turnover in this position and allowing to increase the employee satisfaction employment within the organization and, consequently, increase the efficiency of the organization and the level of its competitiveness. A list of indicators reflecting the level of staff turnover in the organization is proposed. The relevance of the implementation of the personnel turnover monitoring system in the organization is justified..

Key words: staff turnover; functional and cost analysis; job description; efficiency of the organization; personnel management.