

УДК 331.1

**Ткаченко Анна Алексеевна**

студент  
Северо-Западный институт  
управления РАНХиГС  
Санкт-Петербург, Россия  
tka\_anna@inbox.ru

**Anna A. Tkachenko**

student  
North-Western Institute of Management RANEP  
Saint-Petersburg, Russia

**Тарасова Татьяна Николаевна**

кандидат экономических наук, доцент  
Северо-Западный институт  
управления РАНХиГС  
Санкт-Петербург, Россия  
tarasova-tn@ranepa.ru

**Tatiana N. Tarasova**

Candidate of Economic Sciences, docent  
North-Western Institute of Management RANEP  
Saint-Petersburg, Russia

---

---

**ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ**

---

---

**STAFF TURNOVER AT THE ENTERPRISE  
AS A THREAT TO ECONOMIC SECURITY**

**Аннотация**

В статье проведен анализ проблемы текучести кадров на предприятии с основным уклоном на выявление причин возникновения данной проблемы. Рассмотрены возможные пути нейтрализации текучести кадров, соответствующие каждой выявленной причине. Основной целью является выработка практических рекомендаций для предприятий по снижению уровня текучести кадров и обеспечению устойчивости в условиях современного делового окружения.

**Ключевые слова:**

кадровая безопасность, экономическая безопасность, текучесть кадров, индекс крутящихся дверей

**Abstract**

This article analyzes the problem of staff turnover in an enterprise with a main focus on identifying the causes of this problem. Possible ways to neutralize staff turnover corresponding to each identified cause are also considered. The main goal is to develop practical recommendations for enterprises to reduce staff turnover and ensure sustainability in a modern business environment.

**Keywords:**

personnel security, economic security, staff turnover, revolving door index

---

---

Современная экономика все чаще сталкивается с проблемой текучести кадров, которая оказывает значительное влияние на экономическую безопасность предприятий, столкнувшихся с ней. Текучесть кадров представляет собой явление, когда сотрудники часто меняют место работы, не задерживаясь на одном предприятии на продолжительный срок. В результате, компании сталкиваются с рядом проблем, таких как потеря опытного персонала, снижение производительности, высокие затраты на поиск и обучение новых сотрудников, а также нарушение бизнес-планов и даже утрата конкурентоспособности. Иными словами, данная проблема угрожает эффективному функционированию предприятий и требует принятия мер со стороны руководства для устранения «текучки». В данной статье будет рассмотрена важность

решения данной проблемы в современном бизнесе, ее причины и последствия, а также возможные способы борьбы с ней.

Вопрос текучести кадров как угрозы экономической безопасности предприятия является крайне актуальным в настоящее время и требующим внимания аспектом на большинстве предприятий.

Текучесть кадров – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) [1, с. 46-48].

Показатель текучести кадров часто называют индексом крутящихся дверей, отображающим срок, в течение которого сотрудник остается в рассматриваемой компании.

Индекс крутящихся дверей, он же коэффициент текучести кадров (1), выражается как процентное отношение количества уходящих сотрудников к общему числу работников компании за определенный период времени [2]. Данный показатель позволяет оценить уровень текучести кадров и стабильность персонала на предприятии.

$$K_{тек} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{сн}} \times 100 \% \quad (1)$$

где:  $K_{тек}$  — коэффициент текучести кадров;  $Ч_{ув}$  — число уволенных;  $Ч_{сн}$  — среднесписочное число сотрудников.

Более высокий «индекс крутящихся дверей» указывает на большую текучесть кадров и может свидетельствовать о проблемах в организации, таких как недовольство сотрудников или негативная корпоративная культура. В то же время, низкий показатель говорит о стабильности и удовлетворенности персонала, что может быть признаком хорошего управления и развития предприятия.

Когда предприятия обнаруживают высокую текучесть кадров в своей компании, они часто сталкиваются с трудностями в разработке эффективных решений данной проблемы. Отсутствие понимания причин, которые приводят к высокому уровню текучести, может быть препятствием для эффективного и своевременного принятия мер.

Причины текучести кадров на предприятии могут быть разнообразными и зависят от множества факторов. Одной из основных причин является неудовлетворенность сотрудников условиями работы, как в плане материальной компенсации, так и в сфере рабочей среды и организации труда. Недостаточное вознаграждение, несправедливые условия работы, отсутствие карьерных возможностей и перспектив – все это может привести к тому, что сотрудники начнут искать лучшие условия труда на других предприятиях.

Также, недостаточная связь и коммуникация между руководством и сотрудниками могут стать решающим фактором возникновения текучести кадров. Исследование НАФИ и ВШЭ показали, что отсутствие ясной коммуникации и недостаток информирования персонала о будущих планах и принимаемых решениях создают недоверие и непонимание среди работников, что может привести к их растерянности и желанию покинуть компанию [3].

В продолжение предыдущего абзаца стоит рассмотреть, что неблагоприятная внутренняя организационная культура и неприятный микроклимат на предприятии также могут стать причинами текучести кадров [3]. Если в коллективе преобладают конфликты, напряженные отношения, высокая внутренняя конкуренция или отсутствие командного духа, это может негативно сказаться на мотивации сотрудников оставаться на предприятии.

Другой важной причиной текучести кадров является отсутствие развития и продвижения по карьерной лестнице. Если сотрудники не видят перспектив для своего профессионального роста, они могут искать возможности на других предприятиях, где будут иметь больше шансов для самореализации и улучшения условий работы.

Стоит отметить, что подходы к решению проблемы текучести кадров могут отличаться еще и в зависимости от особенностей компании, ее сферы деятельности и внутренней культуры организации.

Подводя черту под рассмотренными причинами возникновения текучести кадров, осознание факторов, приводящих к данной проблеме, позволяет компаниям сформулировать соответствующие стратегии и принять меры для привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников, а также создания благоприятной среды, способствующей их развитию и достижению успеха.

Предприятия часто сталкиваются с необходимостью проводить анализ данных, определять факторы, влияющие на уход сотрудников, разрабатывать стратегии

привлечения и удержания талантливых профессионалов, а также создавать условия для развития и повышения мотивации сотрудников. Однако особое внимание стоит уделить корреляции причин, вызывающих текучесть кадров, и мероприятий, которые стоит реализовать в конкретной ситуации.

Например, при выявлении руководителем фактора неудовлетворенности условиями работы особое внимание стоит, в первую очередь, провести анализ рыночных ставок заработной платы по каждой из должностей. Если же окажется, что ставки заработной платы ниже среднего, то стоит провести некие корректировки, чтобы обеспечить справедливое и конкурентоспособное вознаграждение за работу. Это может включать внедрение или улучшение премий за выполнение поставленного плана, регулярные пересмотры заработной платы и внедрение программ стимулирования, позволяющих сотрудникам видеть перспективы карьерного роста и развития в компании. Однако не всегда неудовлетворенность условиями работы связана исключительно с материальным фактором. Улучшение условий труда и комфорта рабочего места так же сыграют роль при выявлении этой проблемы. Подобные меры могут включать в себя реконструкцию рабочей среды, обновление оборудования и инфраструктуры, обеспечение комфортных и эргономичных рабочих мест.

Рассматривая плохую связь и слабую коммуникацию между руководством и сотрудниками, особое внимание надо обратить на уже выстроенную систему общения, взвесить ее достоинства и недостатки. Для разрешения этой проблемы особое внимание стоит уделять регулярным собраниям для получения обратной связи от рабочего коллектива и информирования его о будущих планах. Повышение прозрачности управленческих решений путем установления системы постоянного информирования сотрудников о ключевых событиях, изменениях и принятых решениях на предприятии также сыграет немаловажную роль при рассматриваемой причине текучести кадров. Доступ к подобной информации заставляет работников чувствовать доверие к себе и, что самое главное, мотивирует их активно участвовать в процессах предприятия, не оставляя свое рабочее место пустым. В случае, когда сотрудники компании боятся открыто высказывать свое мнение, данную проблему решит проведение анонимных опросов для работников, чтобы определить проблемы и выявить требующие улучшения области. Также важно предоставить возможность сотрудникам предлагать свои идеи и делиться собственным мнением, а после

принимать соответствующие меры на основе обратной связи, чтобы дать им возможность действительно быть услышанными.

Переходя к такой причине возникновения текучести кадров как неблагоприятная организационная культура, для начала стоит изучить все имеющиеся внутренние конфликты в коллективе. Осознание этой проблемы поможет разрешить ее в кратчайшие сроки. В основе любого коллектива должны лежать общие ценности и принципы или их совместная разработка и распространение. Вовлечение всех сотрудников компании в определение общего вектора движения организации, как минимум, поможет сплочению коллектива. Проведение командных тренингов и развитие сотрудничества между работниками, а также организация командных мероприятий помогает сотрудникам почувствовать принадлежность к команде и продвигать единство и взаимодействие внутри предприятия. Также при рассматриваемой проблеме хорошо поможет создание программы признания и поощрения достижений сотрудников. Она может включать в себя награды, благодарности, публичное озвучивание достижений и поощрение, которому не обязательно быть материальным. Все описанные меры способствуют повышению личной и командной мотивации, а также созданию положительной дружественной атмосферы на предприятии.

Последней из приведенных причин является отсутствие развития и карьерного роста. В случае возникновения текучести кадров именно по этой причине, стоит провести ряд мероприятий, направленных на образование и саморазвитие персонала. Например, предприятие может создать систематическую программу обучения и развития для своих сотрудников. Это может включать проведение внутренних тренингов, обучение на внешних курсах и даже программы наставничества. Целью таких программ является развитие персональных навыков и компетенций сотрудников, а также ускорение их профессионального роста. Также для минимизации затрат предприятие может поощрять сотрудников самостоятельно изучать новые технологии, проходить онлайн-курсы или участвовать в семинарах. После предоставления сотрудником информации о повышении квалификации стоит вернуться к абзацу про поощрение достижений. Это поможет сотрудникам дополнительно развить свои навыки и знания, а на предприятии в это же время увеличится количество высококвалифицированных ценных кадров. Во избежание же подобной проблемы в будущем руководители должны проводить регулярные

разговоры со своими подчиненными о вопросах развития и карьерных планах. Это помогает узнать, чего сотрудники ожидают от своей карьеры и какие поддерживающие действия могут быть предприняты.

Принятие мероприятий для предотвращения и снижения текучести кадров является неотъемлемой частью по-настоящему эффективного управления предприятием. Выявление причин текучести кадров и реализация соответствующих им мероприятий помогут сохранить в организации ценные кадры и даже привлечь новые. Неудовлетворенность условиями работы может быть преодолена путем обеспечения справедливого вознаграждения, достойных условий труда и перспектив развития. Недостаток коммуникации и связи требует установления регулярных собраний, создания системы коммуникации и обеспечения доступности информации. Неблагоприятная организационная культура искореняется через работы по установлению ценностей и принципов, укреплению командного духа, внедрению системы признания и поощрения. Отсутствие развития и карьерного роста преодолевается через разработку программы обучения и развития и обеспечение возможностей для самореализации.

Все эти мероприятия должны быть всесторонне поддержаны и реализованы с учетом специфики предприятия. Применение этих мер поможет предотвратить текучесть кадров, укрепить экономическую безопасность предприятия и поддерживать успешное развитие компании.

#### **Список использованных источников**

1. Ильтуганова, Ю.В., Баскакова А. Г. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Сургутский государственный университет., 2020. — № 17. — С. 46-48.

2. Текучесть персонала: как снизить «индекс крутящихся дверей» // Официальный сайт. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <https://potok.io/blog/hr-howto/causes-of-staff-turnover/> (дата обращения: 11.12.2023).

3. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров // Официальный сайт. [электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <https://nafi.ra/analytics/issledovanie-nafi-i-vshe-tret-rossiyskikh-kompamy-stradayut-ot-tekuchesti-kadrov-/> (дата обращения: 11.12.2023).

4. Михадова, С. К. К вопросу о теоретических основах кадровой составляющей

экономической безопасности организации / С. К. Михадова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 12 (459). — С. 241-244.

5. Духновский С.В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 245 с