

**Хомич Артем Сергеевич**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

artemkhomich99@yandex.ru

## **УГРОЗЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ВЫЗВАННЫЕ ВЫСОКОЙ ТЕКУЧЕСТЬЮ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье определены угрозы экономической безопасности, вызванные высокой текучестью кадров на предприятии. Предложены методы профилактики, нейтрализации и предупреждения возникновения угроз экономической безопасности, вызванными высокой текучестью кадров. Рассмотрены мнения различных авторов касательно нормального значения текучести кадров на предприятии. Представлен метод определения уровня текучести кадров на предприятии. Предложены методы по снижению уровня текучести кадров. Определен возможный ущерб для предприятия от высокого уровня текучести кадров. Выделены основные причины повышения уровня текучести кадров.

**Ключевые слова:** текучесть кадров; угрозы экономической безопасности; профилактика; нейтрализация; предупреждение; предприятие.

**Khomich Artem Sergeevich**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

North-West Institute of Management

## **THREATS TO ECONOMIC SECURITY CAUSED BY HIGH STAFF RATE IN AN ENTERPRISE**

**Abstract.** The article identifies threats to economic security caused by high staff turnover at the enterprise. Methods of prevention, neutralization and prevention of the emergence of threats to economic security caused by high staff turnover are proposed. The opinions of various authors regarding the normal value of staff turnover at the enterprise are considered. A method for determining the level of employee turnover at an enterprise is presented. Methods for reducing the level of staff turnover are

proposed. Possible damage to the enterprise from a high level of staff turnover has been determined. The main reasons for the increase in the level of staff turnover are highlighted.

**Keywords:** staff turnover; threats to economic security; prevention; neutralization; prevention; enterprise.

Экономическая безопасность предприятия состоит из достаточно большого количества необходимых для успешного и стабильного функционирования показателей. Также, существует определенное количество угроз, которые могут принести ущерб организации и подорвать её экономическую безопасность. Привести к множеству угроз экономической безопасности может высокий уровень текучести кадров. Эффективность деятельности предприятия во многом зависит от его кадрового состава, от его количества, компетентности, квалификации. С высокой текучестью кадров в настоящее время сталкивается большое число организаций как в России, так и во все мире. Именно поэтому руководители предприятий должны четко знать и понимать, как определить уровень текучести кадров и как его сократить.

Текучесть кадров – это процесс внепланового увольнения работников организации, который обусловлен как неудовлетворенностью работника своим рабочим местом (активная текучесть кадров), так и неудовлетворенностью организации конкретным работником (пассивная текучесть кадров), и, вследствие чего, включает увольнение работников по собственному желанию, а также увольнение работников по инициативе работодателя, если имеет место нарушение договорных обязательств между работником и работодателем. [1]

Высокая текучесть кадров может значительно сказаться на прибыли предприятия, ведь из-за частых увольнений, компании необходимо постоянно вести набор персонала и проводить его обучение, что требует большого количества средств. Высокий уровень текучести кадров может означать нестабильность и нарушение целостности организации и связан для нее со значительными затратами. Кроме этого, текучесть кадров сказывается на

производительности труда не только тех сотрудников, которые намерены уволиться, но и на остальной коллектив. Текучесть мешает создать единую работающую команду, отрицательно влияет на цели и корпоративную культуру организации.

Высокий уровень текучести кадров приводит к появлению *угроз экономической безопасности* предприятия. Такими угрозами могут быть:

1. Утечка конфиденциальной информации. При высоком уровне текучести кадров увеличивается вероятность распространения конфиденциальной информации, так как меняется круг лиц, владеющих ею;

2. Подрыв делового имиджа и репутации организации. Частые увольнения и найм сотрудников повышают шанс нахождения конфликтного сотрудника в коллективе организации, который может при увольнении подорвать деловой имидж и репутацию организации;

3. Падение среднего уровня квалифицированности персонала. Высокой текучести кадров свойственен уход опытного и квалифицированного персонала;

4. Падение производительности труда;

5. Рост травматизма на производстве;

6. Рост уровня брака продукции.

При выявлении высокого уровня текучести кадров, организации необходимо выработать механизм профилактики и предупреждения возникновения вышеперечисленных угроз экономической безопасности.

Для профилактики угрозы утечки конфиденциальной информации при найме сотрудников предприятию необходимо подписывать с работником соглашение о неразглашении коммерческой тайны, сокращать круг лиц, владеющих конфиденциальной информацией или коммерческой тайной, также желательным будет внедрение DLP-системы и PLS-системы, которые способствуют усилению информационной безопасности предприятия.

Для профилактики и предупреждения угрозы подрыва делового имиджа и репутации предприятия, связанной с текучестью кадров, HR-специалист или психолог должен проводить оценку настроения увольняющихся сотрудников.

Если такой сотрудник нацелен на конфликт, то необходимо найти к нему определенный подход, чтобы он, уходя, не портил имидж и репутацию организации. Необходимо дать знать уходящему конфликтному сотруднику о том, что организацию защищает статья 152 ГК РФ «Защита чести, достоинства и деловой репутации».

Угроза падения среднего уровня квалификации персонала при высокой текучести кадров стоит наиболее остро. Самым эффективным способом избежать данной угрозы будет снижение уровня текучести. При этом, все же есть и другие методы профилактики и нейтрализации данной угрозы: оптимизация системы набора персонала; внедрение системы обучения сотрудников и повышения квалификации; контроль за качеством выполнения обязанностей сотрудников; разработка системы адаптации сотрудников в компании и на их рабочем месте; внедрение системы мотивации сотрудников.

Для профилактики угрозы травматизма на производстве предприятию необходимо проводить инструктаж по технике безопасности и охране труда, следить за состоянием и исправностью производственного оборудования, максимизировать автоматизацию производства, следить за использованием работниками индивидуальных средств защиты и проводить анализ несчастных случаев, включая выявление их причин для дальнейшего их устранения.

Рост уровня брака продукции связан с угрозой падения среднего уровня квалификации персонала и для его нейтрализации необходимо побороть непосредственно эту угрозу. Также необходимо провести факторный анализ воздействия на уровень брака продукции на предприятии и постараться нейтрализовать наиболее значимый из факторов.

Факторов текучести кадров достаточно много и их можно разделить на те, которые не зависят от предприятия и те, которые зависят от предприятия напрямую. Например, не зависят от предприятия такие факторы текучести кадров, как возраст сотрудника и место жительства сотрудника, а факторы, которые зависят от предприятия это - материальные и организационные. Также на текучесть могут влиять такие факторы, как: квалификация сотрудника, стаж

работы в данной организации, взаимоотношения сотрудника с коллегами и руководством.

Известно, что чем ниже квалификация сотрудника, тем больше вероятность того, что он сменит работу. Чем больше стаж сотрудника в организации, тем меньше у него желание сменить место работы. Это объясняется фактором возраста и нарастающими проблемами, связанными с адаптацией.

Руководство организации может поспособствовать снижению текучести кадров путем влияния на факторы, которые зависят непосредственно от организации. Это такие материальные факторы, как неконкурентоспособный уровень оплаты труда, нестабильность заработной платы, отсутствие премий и иных вознаграждений. Также предприятие может повлиять на организационный фактор. К нему относятся график, режим, условия работы, возможность карьерного роста, возможность повышения квалификации. Данный фактор требует индивидуального подхода к каждому сотруднику.

Следует отметить, что для разных сфер деятельности предприятий, нормальное значение показателя текучести кадров может отличаться. Норма текучести зависит от многих факторов: регион, отрасль, категория работников и др. Нормы также могут менять от года к году. Поэтому единого мнения о норме текучести не существует, и при оценке нормального значения текучести нужно анализировать разные источники. Например, Скавитин А.В. считает естественным уровнем текучести кадров 3-7% в год от общей численности персонала. [2] По данным информационного агентства Клерк.Ру для ресторанного бизнеса или розничной торговли высокая текучесть кадров в пределах 15-30% может быть нормой. Самые низкие значения текучести кадров можно заметить в государственных учреждениях или сфере информационных технологий. Также, уровень текучести кадров снижается по продвижению по карьерной лестнице. Чем выше должность, тем меньше текучесть. Так, руководители подразделений имеют текучесть до 10%, а руководители топ-уровня до 2%.

Перейдем к тому, как непосредственно руководитель организации может

определить уровень текучести кадров. Для этого организация может рассчитать *коэффициент текучести кадров*. Рассчитывать данный коэффициент можно за разные промежутки времени, например, за один месяц или за год и рассчитывается он по формуле:

$$\text{КТК} = (\text{УСЖ} + \text{УИР}) * 100\% / \text{СЧ}, \quad (1)$$

где КТК – коэффициент текучести кадров;

УСЖ – количество уволенных по собственному желанию сотрудников;

УИР – число уволенных работников по инициативе руководства;

СЧ – среднесписочная численность сотрудников за период отчета.

Для предупреждения появления высокого уровня текучести кадров рекомендуется рассчитывать данный коэффициент ежемесячно.

Кроме расчета коэффициента текучести кадров, организация может выявить ее динамику и провести анализ текучести. Анализ текучести заключается в выявлении причин увольнений, определении эффективности, продуктивности и компетентности уходящих сотрудников, ведении статистики и должен привести к разработке мер по снижению уровня текучести. Данный анализ должен проводить HR-специалист путем собеседований с сотрудниками, проведением внутренних социальных опросов об удовлетворенности сотрудников, рассмотрением письменных и устных жалоб сотрудников.

Итак, если после расчета коэффициента текучести кадров и соответствующего анализа был выявлен высокий уровень текучести кадров, руководство организации должно задуматься о разработке мер по его сокращению и стабилизации ситуации. Если при анализе была выявлена текучесть, вызванная материальными факторами, то, соответственно, необходимо позаботиться о конкурентоспособном уровне оплаты труда сотрудников и стабильных выплатах. Если при анализе была выявлена текучесть, вызванная организационными факторами, то руководству необходимо найти подход к каждому сотруднику и согласовать с ним его условия труда, график,

режим, его возможность карьерного роста и повышения квалификации.

Кроме ослабления факторов, влияющих отрицательно на текучесть кадров, руководство организации может повышать лояльность персонала, стимулировать работников к более продуктивной работе и снижать уровень текучести кадров различными *методами*, такими как:

1. Разработка программы ротации персонала (горизонтальная и вертикальная) поможет найти работникам ту должность, на которой они будут максимально эффективны и полезны;

2. Выработка системы отбора и адаптации персонала. Система отбора позволит отобрать тех сотрудников, которые заинтересованы в длительном трудоустройстве в компанию, а система адаптации персонала сможет помочь новым сотрудникам адаптироваться в организации и влиться в трудовой коллектив;

3. Создание хорошей репутации и имиджа компании на рынке труда. Если организация сможет хорошо себя зарекомендовать среди потенциальных и нынешних работников, текучесть кадров существенно уменьшится;

4. Внедрение системы оценки труда сотрудников. Система оценки труда сотрудников позволит проявить себя лучшим работникам компании, которые при достижении определенных результатов могут рассчитывать на некоторые привилегии, например, премию. Также, эта система поможет удержать в компании квалифицированный и продуктивный персонал за счёт повышения их мотивации и уровня их дохода;

5. Создание пакета льгот для сотрудников организации (например, возможность заниматься спортом или скидки на продукцию, продаваемую предприятием) поможет значительно повысить лояльность заинтересованного в данной льготе персонала, что приведет к снижению текучести кадров;

6. Создание системы поощрений за высокую производительность труда будет способствовать удержанию в компании квалифицированного и продуктивного персонала за счёт повышения их мотивации и уровня дохода;

7. Предоставление возможности параллельного обучения, повышения

квалификации и продвижения по карьерной лестнице;

8. Создание специальных условий или премий для сотрудников, работающих в организации более трех лет, способствует удержанию опытного, квалифицированного и надежного персонала.

Стоит отметить, что для максимальной эффективности методов снижения уровня текучести кадров необходимо знать причину, из-за которой происходит текучесть и применять тот метод, который воздействует непосредственно на саму причину.

Таким образом, можно сделать вывод, что текучесть кадров – это естественный процесс в деятельности организации, который при несвоевременной диагностике и снижению его уровня может привести к возникновению серьезных угроз экономической безопасности.

#### Список литературы

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

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

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

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

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