

УДК 658.3.07

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-2-441-447

© Фадейкина В.С., 2026

Управление текучестью персонала на примере транспортной компании**Фадейкина Виктория Сергеевна**

Кандидат социологических наук,
доцент кафедры социальной психологии управления
Сибирского государственного университета путей сообщения

(630049, Новосибирск, ул. Дуси Ковальчук, д. 191; e-mail: vikifad@mail.ru;
ORCID: 0000-0001-8700-9136; SPIN-код: 2483-4757; AuthorID: 661639)

В статье рассмотрены теоретические аспекты управления текучестью персонала в организации. Уделено внимание систематизации негативных последствий высокого уровня текучести в организации, проведен анализ влияния различных субъектов на управление текучестью персонала, их роли и значения в данном процессе. В статье представлена модель управления текучестью персонала, включающая этапы управления текучестью, методы, которые необходимо реализовать на каждом этапе, а также инструменты, которые целесообразно применять. Данная модель была апробирована при помощи эмпирического исследования в транспортной организации. Результаты исследования показали, что модель целесообразно применять в организациях при управлении текучестью персонала.

Ключевые слова: управление текучестью персонала, текучесть персонала, субъекты управления текучестью персонала, негативное влияние текучести персонала на организацию, управление персоналом, транспортная компания

Для цитирования: Фадейкина В.С. Управление текучестью персонала на примере транспортной компании // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 2. С. 441–447. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-2-441-447.

Текучесть персонала в организации – процесс, с одной стороны, неизбежный, с другой стороны, приносящий с собой ряд негативных последствий. Ученые определяют нормальный уровень текучести персонала в организации в диапазоне 3–7 % [1], он обеспечивает рациональное обновление кадрового состава, приход молодых сотрудников. В то же время в некоторых отраслях (розничная торговля, общепит, кол-центры) и должностных группах (кассиры, официанты, горничные, строители) текучесть может достигать 40 % и более [1, с. 154]. Более подробно негативные последствия высокого уровня текучести персонала в организации представлены в таблице 1.

Рассматривая подходы к определению «текучесть персонала» А. Сазонова предлагает прак-

тически применимое определение понятия – это кадровый «показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам» [2, с. 52]. Данное определение в большей степени сконцентрировано на личных мотивах увольнения персонала, в то время как увольнение может проходить и по инициативе работодателя, например: за нарушение трудовой дисциплины, за дисциплинарный проступок [3], в связи с непрохождением аттестации.

М.В. Симонова и В.В. Грихно предложили понимать текучесть персонала как «форму перераспределения рабочей силы, которая характеризуется неорганизованным внутренним перемещением сотрудника относительно места работы с целью со-

Таблица 1

Негативные последствия высокого уровня текучести в организации

Последствия	Подвиды последствий	Пояснение последствий
Финансовые затраты	Затраты на подбор и наем	Оплата услуг рекрутинговых агентств или затрат на рекламу вакансий
		Заработная плата сотрудников, занимающихся подбором персонала
		Время, потраченное на собеседования, включая затраты на тестирование и оценку кандидатов
	Обучение новых сотрудников	Ориентационные программы – вводные тренинги, знакомство с корпоративной культурой и политиками
		Затраты на время опытных сотрудников, которые обучают новичков
		Потеря производительности – новым сотрудникам требуется время для достижения уровня производительности, который демонстрировали уходящие сотрудники
Потеря знаний и опыта	Скрытые затраты	Задержки в проектах – из-за недостатка опыта у новых сотрудников могут возникнуть ошибки и задержки
		Потеря клиентов – если уходят ключевые сотрудники, это может негативно сказаться на отношениях с клиентами
		Потеря знаний особенностей работы с определенными клиентами или технологиями
	Утечка неформальных, неявных знаний	Уход опытных сотрудников приводит к потере уникальных навыков, которые не всегда документированы
		Уход сотрудников может разрушить существующие связи и отношения внутри команды
		Снижение качества работы
Снижение морального духа	Атмосфера нестабильности	Новые сотрудники могут не сразу вникнуть в специфику работы, что может привести к ошибкам
		Страх увольнения – сотрудники могут начать беспокоиться о своей безопасности, что снижает их производительность
		Перегрузка оставшихся сотрудников – уход коллег приводит к увеличению нагрузки на оставшихся работников, что вызывает выгорание и недовольство
Негативное влияние на репутацию	Имидж работодателя	Высокая текучесть создает атмосферу неопределенности, что может снизить мотивацию оставшихся сотрудников
		Высокопотенциальные кандидаты могут избегать компаний из-за опасений нестабильности
		Негативные отзывы бывших сотрудников на платформах для поиска работы могут существенно повлиять на имидж компании
		Компании с высокой текучестью могут восприниматься как неблагоприятные места для работы

Составлено автором.

хранения или увеличения трудового потенциала организации, или внешним перемещением в связи с неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным сотрудником, а также по естественным причинам (выход на пенсию, уход в армию), отражающимся на экономическом показателе отношения количества сотрудников, ушедших из организации, к среднесписочному числу сотрудников организации в целом или структурного подразделения в частности» [4, с. 405].

Вопросами управления текучести кадров занимались многие отечественные и зарубежные ученые. О.А. Успенская с целью снижения текучести кадров в организации предлагает проводить опрос персонала через онлайн-анкетирование, что позволит при минимальных затратах и быстрой обработке результатов выявлять наиболее негативные аспекты рабо-

ты в организации и своевременно снижать их влияние на стремление персонала сменить место работы [5]. Т.А. Ханагян изучает вопросы удержания персонала в организации через технологии управления его благополучием [6]. Е.С. Козина и Л.А. Бенгардт в научных работах рассматривают влияние корпоративной культуры на удержание персонала, в том числе делают акцент на разнице поколений и необходимости дифференциации работы с сотрудниками разных возрастных групп [7].

Управление текучестью персонала – это сложный процесс, в котором участвуют различные субъекты. Каждый из них играет свою роль в создании эффективной системы удержания сотрудников. В управлении текучестью персонала в организации, так или иначе, принимают участие разные субъекты [8], роль в регулировании данного процесса может меняться от институциональной до вспомогатель-

ной. Более подробно рассмотрим субъектов управления текучестью персонала в таблице 2.

Анализ теоретических подходов к управлению текучестью персонала в организации позволил сформировать модель управления текучестью персонала, включающую этапы, методы и инструменты управления текучестью (рис. 1). Данная модель была апробирована в Западно-Сибирской дирекции инфраструктуры – структурном подразделении Центральной дирекции инфраструктуры – филиала ОАО «РЖД» (ЗСДИ). Подразделения дирекции территориально расположены в границах пяти субъектов Российской Федерации: Новосибирской, Омской, Кемеровской, Томской областей и Алтайского края.

Среднесписочная численность Западно-Сибирской дирекции инфраструктуры составляет 26 840 чел.

На первом этапе управления текучестью персонала важно провести сбор данных: анализ статистики текучести персонала, расчёт коэффициента текучести, анализ причин увольнения, проведение выходных интервью, опрос удовлетворенности и выявление проблемных областей. В связи с приказом ОАО «РЖД» от 27.12.2004 № 240 «О порядке обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну ОАО «РЖД» [9], представлены кадровые показатели организации не позднее 2023 г. Результаты анализа статистики текучести персонала представлены на рисунке 2.

Таблица 2

Субъекты управления текучестью персонала

Субъекты	Подвиды	Обоснование
Руководство компании	Высшее руководство	Определяет стратегические цели и приоритеты в области управления человеческими ресурсами
		Устанавливает политику компании в отношении текучести, включая бюджет на HR-инициативы
		Создает культуру, способствующую удержанию сотрудников
	Среднее руководство	Осуществляет непосредственное управление командами и отвечает за реализацию политики удержания на практике
		Проводит регулярные беседы с сотрудниками, чтобы выявить их потребности и проблемы
		Поддерживает мотивацию и вовлеченность команды
Отдел кадров	HR-менеджеры	Разрабатывают и внедряют программы по снижению текучести
		Проводят анализ причин текучести
		Отвечают за подбор персонала, чтобы минимизировать ошибки в найме
	Специалисты по обучению и развитию	Создают программы профессионального развития для сотрудников, что способствует их удержанию
Сотрудники	Существующие сотрудники	Их удовлетворенность работой и вовлеченность напрямую влияют на текучесть
		Сотрудники могут давать обратную связь о рабочей среде, что помогает руководству принимать обоснованные решения
	Уходящие сотрудники	Их мнение о причинах увольнения важно для анализа текучести. Интервью с уходящими сотрудниками могут предоставить ценную информацию о проблемах внутри компании
Кадровые агентства и рекрутеры	Внешние рекрутеры	Помогают в подборе кандидатов, что может снизить текучесть за счет более качественного подбора
		Предоставляют информацию о рынке труда и тенденциях, что помогает HR адаптировать свои стратегии
Психологи и консультанты	Организационные психологи	Помогают выявить психологические причины текучести
	Консультанты по управлению	Разрабатывают тренинги по командообразованию и управлению стрессом
Службы поддержки сотрудников	Отделы по работе с персоналом	Обеспечивают поддержку сотрудников по вопросам трудовых отношений, что может снизить уровень стресса и недовольства
	Службы психологической помощи	Предоставляют консультации и поддержку сотрудникам, что может помочь в решении личных проблем, влияющих на производительность
Клиенты и партнеры	Клиенты	Уход ключевых сотрудников может повлиять на качество обслуживания клиентов. Сохранение высококвалифицированного персонала важно для поддержания репутации компании
	Бизнес-партнеры	Партнерские отношения могут быть затронуты изменениями в команде. Стабильность команды важна для долгосрочных проектов и сотрудничества

Составлено автором.

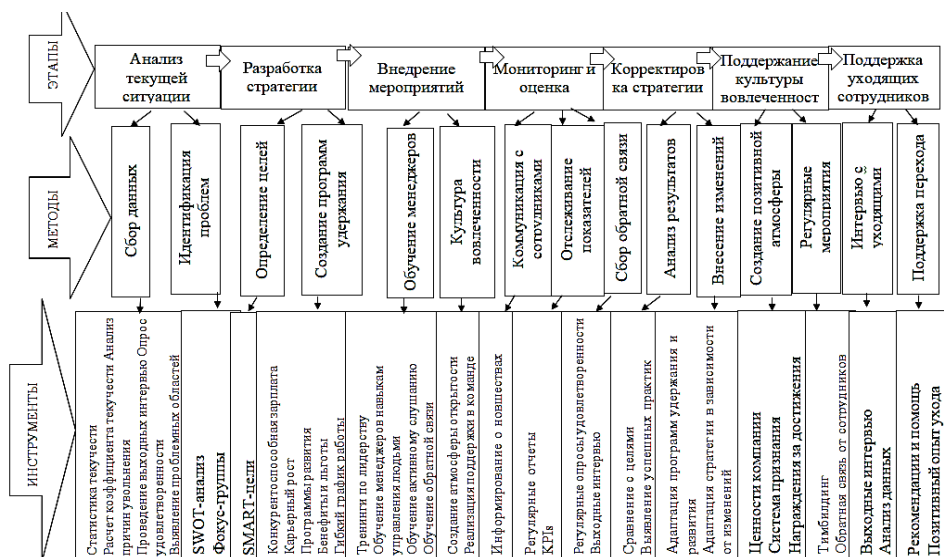


Рис. 1. Модель управления текучестью персонала в организации

Составлено автором.

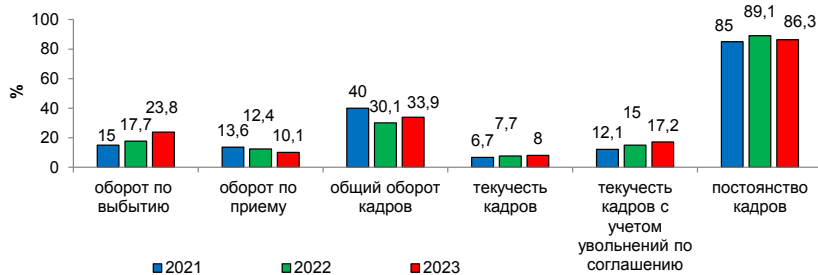


Рис. 2. Результаты анализа статистики текучести персонала

Анализ показал, что в организации наблюдается рост текучести персонала, в том числе с учетом увольнений по соглашению сторон (17,2 %), что говорит о важности управления данным процессом в организации. Проведенный анализ позволил сформировать усредненный портрет группы сотрудников, уволившихся из организации за последние 3 года: работник массовых рабочих профессий, в возрасте от 25 до 35 лет, имеющий средне-профессиональное образование и стаж работы в организации до 1 года.

Опрос в форме анкетирования позволил выявить достоинства и недостатки управления текучестью кадров в ЗСДИ. В ходе исследования были проанализированы организационные документы, проведен опрос увольняющегося персонала. Была применена смешанная выборка исследования. В организации были выделены кластеры (отделы), из числа которых был выбран отдел управления персоналом (25 специалистов). Случайной выборкой отобрано 250 чел. рабочих профессий из разных подразделений дирекции. Погрешность выборки при расчетах – 5 %.

Анализ документов показал, что в организации в качестве элементов управления текучестью персонала развита система мотивации; реализуется удержание талантливых работников, стимулирование инновационной деятельности и рационализатор-

ства; корпоративная пенсионная система поддерживает доход сотрудников после выхода на пенсию; реализуется комплексная поддержка материнства и детства; реализуются программы карьерного роста и обучения персонала; работает система добровольного медицинского страхования и оздоровления работников; реализуются жилищные программы для персонала и различные дополнительные льготы для сотрудников преданных организации.

Проведенное исследование показало, что организации все сложнее конкурировать со средним уровнем оплаты труда в регионе. Анализ уровня заработных плат в организации и в регионе в целом подтверждает наличие данной трудности, опрос увольняющегося персонала подтвердил, что уровень оплаты труда является лидирующей причиной увольнения персонала (рис. 3).

Также исследование показало, что в организации слабо развиты коммуникации руководителей с персоналом, направленные на сохранение кадрового состава. Как мы видим по результатам опроса с увольняющимися сотрудниками дирекции, одной из лидирующих причин увольнения является «Отношение руководителя» (рис. 4). Компания «Российские железные дороги» реализует вид деятельности связанный с повышенной опасностью и ответственностью за жизнь и здоровье пассажиров, а также сохранность грузов. Во многом вид деятельности организации объясняет целесообразность применения руководителями авторитарного стиля управления и реализацию жесткого контроля соблюдения правил и инструкций, обеспечивающих безопасность перевозочного процесса. В то же время важно, чтоб руководители соблюдали этику делового общения, не допускали грубости по отношению к персоналу, реализовывали коммуникации, направленные на сохранение компетентного персонала.

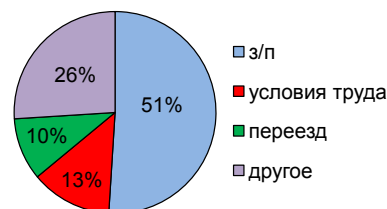


Рис. 3. Ранжирование причин увольнения

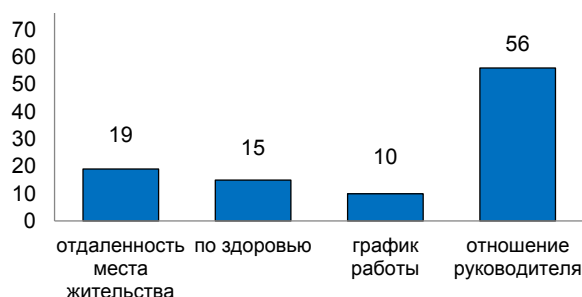


Рис. 4. Причины увольнения сотрудников ЗСДИ

Для идентификации проблем был применен *SWOT*-анализ управления текучестью кадров ЗСДИ, который впоследствии трансформировали в стратегическую матрицу, составленную по результатам исследования. Стратегическая матрица позволила перейти ко второму этапу управления текучестью «разработка стратегии управления текучестью персонала» (табл. 3).

Третьим этапом реализуется разработка и реализация мероприятий. Более подробно предлагаемые мероприятия представлены в дереве целей (рис. 5).

Следующим этапом реализации программы управления текучестью персонала необходимо проводить мониторинг и оценку результатов реализации мероприятий по управлению текучестью персонала. Мониторинг целесообразно проводить один

раз в год. Интервью с увольняющимися сотрудниками важно проводить регулярно, в течение всего года. На данном этапе необходимо реализовывать коммуникации с персоналом, отслеживать показатели изменений уровня текучести персонала, изучать удовлетворенность персонала трудом в организации, проводить выходное интервью с увольняющимися сотрудниками.

По результатам мониторинга важно проводить корректировку стратегии в зависимости от изменений в организации. На данном этапе важно сравнивать полученные результаты реализации стратегии с планируемыми показателями. Оставлять направления стратегии, которые дали наиболее положительный результат, адаптировать программы удержания и развития.

Для управления текучестью персонала важно поддерживать культуру вовлеченности через создание позитивной атмосферы, трансляцию положительных ценностей организации, формирование системы награждений, проведение корпоративных мероприятий, получение обратной связи от сотрудников. В данном направлении также интересен опыт ОАО РЖД и ЗСДИ. В организации реализуется комплекс награждений сотрудников [10]: объявление благодарности, выдача премии, награждение ценными подарками, награждение почётной грамотой ОАО «РЖД», присвоение званий: «Лучший

Таблица 3

Стратегическая матрица управления текучестью персонала

	Внешние возможности - внедрение новых технологий и инструментов <i>HR</i> -аналитики для прогнозирования текучести и более тонкого управления персоналом; - продвижение бренда для укрепления своей позиции и репутации	Внешние угрозы - ожесточения конкуренции на рынке труда, что делает работу в других компаниях более привлекательной; - экономические колебания, которые могут повлечь за собой сокращение численности персонала или ухудшение условий труда, влекущее за собой увеличение текучести
Внутренние сильные стороны - разработанная система мотивации и бонусов, что способствует повышению удовлетворенности работой среди сотрудников; - программы карьерного роста и обучения для сотрудников, укрепляющие их профессиональные компетенции и лояльность к организации; - монополистическая организация на всей территории РФ; - умеренно высокий процент сотрудников возраста выше 50 лет, что подразумевает, что сотрудники данного возраста не склонны к уходу с организации	- активная цифровизация процессов управления персоналом; - диагностика причин и возможных факторов текучести; - практика сбора информации от уходящих сотрудников	- усиление системы мотивации, направленной на рост приверженности персонала, семейной занятости; - обеспечение работы с молодыми специалистами
Внутренние слабые стороны - трудности конкурирования уровня заработной платы; - высокий уровень текучести по соглашению сторон 17,2 %; - отсутствие упоминания о необходимости сохранения квалифицированного кадрового состава холдинга в стратегических документах ОАО РЖД	- формирование механизмов стратегического мониторинга по подразделениям	- обеспечение более привлекательных условий труда в стратегической перспективе



Рис. 5. Мероприятия по совершенствованию управления текучестью персонала

трудоустройства в организации уволившегося сотрудника.

Таким образом, проведенное исследование показало, что предлагаемая модель управления текучестью в организации жизнеспособна, она может применяться в организации, позволяет подходить к управлению текучестью персонала комплексно, системно, со стратегическими ориентирами на управление персоналом.

по профессии на железнодорожном транспорте», «Лучший мастер на железнодорожном транспорте», «Лучший руководитель среднего звена на железнодорожном транспорте», «Лучший уполномоченный по охране труда на железнодорожном транспорте», «Новатор ОАО «РЖД», «Лучший изобретатель ОАО «РЖД», знак «Почетный работник транспорта России», нагрудный знак «Почетный железнодорожник», знак отличия «За безупречный труд в РЖД». Столь обширная система награждения формирует причастность персонала к организации, приверженность к ее ценностям, мотивирует к работе и положительно отражается на уровне текучести.

Также в компании проводится масса корпоративных мероприятий: конкурсы: «Лучший по профессии», «Лучшее подразделение по охране труда», конкурсы профессионального мастерства». Торжественные памятные события: «День железнодорожника», «День рождения компании». Спортивные мероприятия: Спартакиада ОАО «РЖД», Туриада РЖД, Лыжня РЖД, Семейные фестивали ГТО. Слеты и форумы: «Слет молодых работников РЖД», «Форум наставников», «Совет по качеству». Также на линейных предприятиях организуются свои мероприятия (празднование Нового года, Дня защитника Отечества, Дня Победы). Такое активное вовлечение персонала и членов семей в работу компании также положительно отражается на закреплении персонала в организации.

Завершающим этапом управления текучестью кадров является поддержка уходящих сотрудников через поддержку перехода к выходу на заслуженный пенсионный отдых, поиск возможностей перевода сотрудника внутри компании, оказание поддержки и помощи увольняющимся сотрудникам, проведение интервью при увольнении. Поддержка персонала при увольнении позволяет поддерживать положительный образ компании на рынке труда, привлечение новых сотрудников и возможность повторного

Литература:

1. Нечепуренко Е.Ю. Способы управления текучестью персонала (мировые практики) // Вестник науки. 2025. Т. 4. № 1(82). С. 153–160.
2. Сазонова А. Кадры и новый уровень предпринимательства // Управление персоналом. 2018. № 18. С. 52–56.
3. Нечепуренко Е.Ю. Виды текучести персонала, их характеристики, показатели, причины // Вестник науки. 2025. Т. 4. № 1(82). С. 137–144.
4. Симонова М. В. Основные подходы к понятиям, связанным с текучестью персонала // Приоритеты развития экономики в условиях цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 30 ноября 2021 г.). Саратов: Амирит, 2021. С. 400–406.
5. Успенская О.А., Винтовкина Н.С. Онлайн-анкетирование как метод снижения текучести персонала организации // Политранспортные системы: материалы XI Междунар. науч.-технич. конф. Новосибирск: СГУПС, 2020. С. 911–914.
6. Ханаган Т.А., Берчук Р.Ю. Удержание персонала в современных организациях // Политранспортные системы: Материалы XII Межд. науч.-техн. конф. В 3-х ч. Новосибирск, 21–22 сентября 2022 г. Ч. 1. Новосибирск: Сибирский гос. ун-тет путей сообщения, 2022. С. 135–139.
7. Бенгардт Л.А., Козина Е.С. Корпоративная культура как базовый ресурс удержания сотрудников: поколенческий аспект // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы: Сб. статей по материалам IX Всеросс. науч.-практ. конф., Пенза, 23 мая 2025 г. Пенза: Пензенский гос. ун-тет, 2025. С. 24–28.
8. Митева Н.Ю., Кривых А. . Причины текучести кадров и способы ее предотвращения // Актуальные вопросы права, экономики и управления: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. Пенза: Наука и Просвещение, 2020. С. 56–60.
9. Приказ ОАО РЖД от 27.12.2004 № 240 «О порядке обращения с информацией, со-

ставляющей коммерческую тайну ОАО «РЖД». URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2016-05-16-112422621-1.pdf>.

10. Приказ ОАО «РЖД» от 26.12.2018 № 45 «О видах поощрений в ОАО «РЖД». URL: <https://base.garant.ru/407951049/>.

Managing Staff Turnover: the Example of a Transport Company

Victoria Sergeevna Fadeykina

Siberian State University of Railway Transport (Novosibirsk, Russia)

This article examines the theoretical aspects of employee turnover management in organizations. It focuses on systematizing the negative consequences of high turnover in organizations and analyzes the influence of various actors on employee turnover management, as well as their role and significance in this process. The article presents a turnover management model, including the stages of turnover management, the methods to be implemented at each stage, and the appropriate tools to use. This model was tested through an empirical study at a transportation organization. The results showed that the model is feasible for use in organizations managing employee turnover.

Key words: staff turnover management, staff turnover, subjects of staff turnover management, negative impact of staff turnover on the organization, personnel management, transport company

