СПОСОБЫ УМЕНЬШЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Иван БЕРБЕР,

студент, 4 курс, Факультет Экономических наук,
Молдавский Государственный Университет

CZU: 331.108.24:334.72 E-mail: berber.ivan@list.ru

This paper investigates the causes and consequences of employee turnover, with a focus on developing strategic solutions to reduce staff attrition in the context of NEOENERG-CONSTRUCT S.R.L. Combining theoretical analysis with an in-depth case study, the research identifies internal and external factors contributing to turnover, such as working conditions, motivation, compensation, management style, and labor market dynamics. A comprehensive set of retention measures is proposed, including personalized motivational strategies, leadership development, and employee engagement programs. The study emphasizes the economic impact of turnover and applies financial, HR, and organizational diagnostics to assess its effects. Through empirical methods and practical recommendations, the work aims to align human resource management with the company's long-term goals, stability, and performance improvement.

Текучесть кадров представляет собой многогранное явление, отражающее изменение состава персонала вследствие добровольных и принудительных увольнений, и служит индикатором эффективности управления человеческими ресурсами. Для предприятий энергетического строительного сектора, требующих высококвалифицированного персонала, потеря специалистов может приводить к сбоям в реализации проектов, увеличению операционных затрат и снижению конкурентоспособности. В Республике Молдова тема текучести кадров в таких отраслях остаётся недостаточно изученной, несмотря на её прямое влияние на рентабельность компаний и качество предоставляемых услуг.

Текучесть кадров — это процесс смены работников внутри организации или между организациями, который характеризуется уходом сотрудников с рабочих мест. В работе подчеркивается:

- Классификация текучести (добровольная/принудительная, функциональная/ дисфункциональная, внутренняя/внешняя и т. д.) и её последствия для организации;
- Факторы текучести: внутренние (условия труда, оплата, стиль управления и др.) и внешние (состояние рынка труда, конкуренция за таланты, экономические условия и др.);
- Методы измерения (коэффициент текучести, постоянства кадров, замещения, анализ причин, финансовая оценка затрат на текучесть и т.д);

- Современные подходы: Влияние лидерства и управления, организационная культура и вовлечённость, адаптация стратегий удержания с учётом специфики предприятия, аналитические инструменты (SWOT, PESTEL, HR-аналитика) для предотвращения оттока.

Таким образом, системный подход к управлению текучестью требует сочетания материальных и нематериальных мер, адаптированных к отраслевой специфике и бизнес-целям организации.

Переходя к практическим исследованиям, был проведён всесторонний анализ экономико-финансового состояния и системы управления персоналом на предприятии. NEOENERG-CONSTRUCT динамично развивающейся компания, основанная в 2014 году. Специализируется на проектах в области возобновляемых источников энергии: фотоэлектрические парки, электрические подстанции, инженерные сети. Фокус компании сосредоточен на установке солнечных электростанций и энергоэффективных технологиях.

Финансовые результаты за период 2022–2024 годов демонстрируют впечатляющий рост: доходы от продаж увеличились более чем в 4,7 раза, чистая прибыль — увеличилась в 22 раза. Экономическая рентабельность увеличилась достигла 35 %, абсолютная ликвидность превысила норматив и составила 0,34%, а Z-показатель Альтмана вырос с 0,66 до 4,16, выводя компанию из риска банкротства в категорию финансовой устойчивости. Однако одновременно с улучшением финансовых показателей, наблюдается снижение численности производственного персонала,на которого приходиться порядка 85% увольнений: с 23 человек в 2022 году до 16 в 2024 году.Несмотря на это снижение, производительность труда выросла более чем в 5 раз за 3 года, что свидетельствует о большой нагрузке на работников. Это негативно влияет на производственные мощности и выполнение обязательств по проектам. Особое внимание привлекает текучесть кадров, которая достигла пика составив 35 % в 2023 году и 29 % в 2024 то значительно превышает допустимый отраслевой уровень, параллельно этому коэффициент постоянства снизился с 75 % до 61 %. При этом рост доходов предприятия не сопровождался соответствующим ростом заработной платы и системы стимулирования персонала. Отсутствует формализованная кадровая политика: решения принимаются ситуативно, обучение нерегулярно или вовсе отсутствует, мотивация ограничена фиксированной оплатой и разовыми премиями без нематериальных стимулов.

Для выявления причин текучести и путей улучшения мотивации на предприятии NEOENERG-CONSTRUCT S.R.L. проведено эмпирическое исследование, из которого было установлено что наибольшую значимость для персонала представляют следующие факторы: размер вознаграждения, за ним — условия труда и возможности развития. На основе этих данных сформирована трёхкомпонентная стратегия, включающая:

– Корректировку системы оплаты —повышение базового оклада на 30%, внедрение прозрачной и дифференцированной системы премирования

в зависимости от категории работников и сложности выполняемых задач (20%,15%,10%).
- Улучшение условий труда — модернизация рабочих мест,оборудования, соблюдение стандартов безопасности, внедрение гибких графиков при перегрузках,а также мониторинг нагрузки с последующим перераспределением задач.
- Карьерный рост и обучение — предоставление возможностей повышения квалификации, внедрение системы наставничества, внутренняя подготовка кадров.

Таким образом, в ходе работы были выполнены все поставленные задачи: проведён анализ состояния предприятия, выявлены ключевые проблемы текучести и разработаны конкретные меры по их снижению, эффективность которых подтверждена. В результате этого рекомендуется: снизить уровень краткосрочных обязательств, оптимизировать структуру оборотных активов, внедрить все предложенные изменения, назначить ответственное лицо для регулярного пересмотра стратегии по текучести, а также ввести систему мониторинга текучести.

Список литературы:

1. ABDALI, F. Impact of employee turnover on sustainable growth of organization in computer graphics sector of Karachi Pakistan. *Afro Asian Journal of Social Science*. 2011, Vol. 2.4, No. 2. ISSN 2229-5313.
2. ARMSTRONG, M. *Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page Publication, 2006.
3. ASMAMAW, A. *Professional Employee Turnover and Retention Practice of Ethiopian Public Sector Organization of Ministry of Finance and Economic and Development (MoFED)*. Master's Dissertation. Addis Ababa University College of Management Information and Economic Sciences, Addis Ababa, Ethiopia, 2011.
4. KIBANOV, A., BATKAEVA, I., MITROFANOVA, E. et al. *Managementul resurselor umane: teorie şi practică. Motivaţia şi stimularea activităţii de muncă*. Moscova: Prospect, 2015. 64 p.
5. SÂRBU, O., COREŢCHI, B. Human resource management in the context of alternative forms of employment in modern organizations: challenges and innovative solutions. În: *Promotion of social and economic values in the context of European integration*. Chişinău: Tipografia "Pulsul Pieţei", 2024, pp. 110–125. ISBN 978-9975-3611-4-9.

Рекомендовано
***Ольга СЫРБУ**, др., конф. унив.*