

УДК 331.108.4

DOI 10.5281/zenodo.18400138

Горячевская А. Э.

Горячевская Анастасия Эдуардовна, Уфимский университет науки и технологий, д. 32, ул. Заки Валиди, Уфа, Республика Башкортостан, Приволжский федеральный округ, Россия, 450076. E-mail: Nastya.arteeva.00@mail.ru.

Современные подходы к изучению текучести кадров в организации

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена возрастающей значимостью управления текучестью персонала как ключевого фактора организационной устойчивости и конкурентоспособности в условиях динамичной экономической среды. Высокая текучесть влечёт существенные финансовые издержки, потерю знаний и снижение морального духа коллектива, что требует от организаций перехода от реактивного учёта к проактивному прогнозированию и управлению рисками. В результате проанализирована эволюция понятийного аппарата от традиционных коэффициентов к концепциям функциональной текучести и предиктивного удержания. Разработана классификация методов изучения текучести, разделяющая их на реактивные и проактивные подходы, и представлена их детальная сравнительная характеристика. Особое внимание уделено интегративным моделям на основе HR-аналитики, большим данным и машинному обучению, которые позволяют выявлять скрытые паттерны и прогнозировать риски увольнения. Основной вывод статьи состоит в том, что современное изучение текучести кадров трансформируется в стратегическую аналитическую функцию, требующую синтеза знаний в области управления персоналом и организационной психологии для достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Ключевые слова: текучесть кадров, управление персоналом, HR-аналитика, прогнозирование, анализ данных, удержание персонала, организационная эффективность.

Goryachevskaya A. E.

Goryachevskaya Anastasia Eduardovna, Ufa University of Science and Technology, 32 Zaki Validi St., Ufa, Republic of Bashkortostan, Volga Federal District, Russia, 450076. E-mail: Nastya.arteeva.00@mail.ru.

Contemporary approaches to studying staff turnover in organizations

Abstract. The relevance of this study stems from the growing importance of staff turnover management as a key factor in organizational resilience and competitiveness in a dynamic economic environment. High turnover entails significant financial costs, knowledge loss, and decreased employee morale, requiring organizations to shift from reactive accounting to proactive forecasting and risk management. This article analyzes the evolution of conceptual frameworks from traditional ratios to the concepts of functional turnover and predictive retention. A classification of turnover study methods, dividing them into reactive and proactive approaches, is developed,

and a detailed comparative analysis is presented. Particular attention is paid to integrative models based on HR analytics, big data, and machine learning, which enable the identification of hidden patterns and the prediction of attrition risks. The main conclusion of the article is that modern staff turnover research is transforming into a strategic analytical function, requiring the synthesis of knowledge in the fields of human resources management and organizational psychology to achieve a sustainable competitive advantage.

Key words: turnover, HR management, HR analytics, forecasting, data analysis, retention, organizational effectiveness.

Введение.

Актуальность исследования проблемы текучести кадров в современных организациях трудно переоценить. В условиях цифровой трансформации, глобальной конкуренции за таланты и изменений на рынке труда персонал становится ключевым стратегическим активом, а его неконтролируемая убыль — одной из наиболее серьезных угроз устойчивости бизнеса [5, с. 638]. Высокие показатели текучести влекут за собой прямые финансовые издержки, связанные с подбором, адаптацией и обучением новых сотрудников, косвенные потери в виде утраты корпоративных знаний и компетенций, а также приводят к снижению производительности и ухудшению социально-психологического климата в коллективе [4, с. 87].

Несмотря на длительную историю изучения феномена текучести в рамках экономики труда, социологии и управленческих дисциплин, в научно-практическом поле наблюдается существенная проблемная дихотомия [6, с. 32]. С одной стороны, накоплен значительный объем исследований, посвящённых классическим детерминантам увольнений, таким как уровень оплаты труда, удовлетворённость работой и условия труда [10, с. 539]. С другой стороны, бурное развитие технологий сбора и обработки данных, появление HR-аналитики и методов искусственного интеллекта породило множество новых, зачастую разрозненных подходов — от сентимент-анализа текстов интервью до сложных предиктивных моделей на основе машинного обучения [12]. Таким образом, проблема данного исследования заключается в отсутствии комплексной систе-

матизации этих разнородных методик, что затрудняет их осмысленный выбор и практическое применение специалистами по управлению персоналом [8, с. 101]. Существует явный разрыв между теоретическим потенциалом новых технологий и их интеграцией в целостные, практически ориентированные системы диагностики текучести.

Целью настоящей статьи является систематизация, сравнительный анализ и разработка типологии современных теоретических и методических подходов к изучению текучести кадров в организациях.

В основе исследования лежит гипотеза о том, что максимальная эффективность в управлении текучестью достигается не выбором единственного «оптимального» метода, а стратегической комбинацией количественных (включая анализ больших данных и прогнозное моделирование) и качественных (глубинные интервью, фокус-группы) подходов, что позволяет перейти от констатации фактов увольнения к проактивному выявлению рисков и управлению вовлеченностью персонала.

Материалы и методы исследования.

Методологической основой данного исследования является системный подход, который позволил рассмотреть изучение текучести кадров не как набор разрозненных инструментов, а как целостную, развивающуюся систему диагностики и управления, взаимосвязанную с другими организационными процессами [1, с. 57]. Для достижения цели и решения поставленных задач был применён комплекс взаимодополняющих методов.

Основным теоретическим методом явился всесторонний анализ и синтез научной литературы. В качестве источниковой базы были отобраны российские и зарубежные публикации, посвящённые проблематике текучести кадров, HR-аналитике и управлению персоналом, их анализ позволил выявить ключевые векторы эволюции концепций и инструментов.

На следующем этапе был применён метод классификации для структурирования выявленного массива методик. Разработанная классификация строилась на нескольких бинарных и градуированных признаках: по временной ориентации (реактивная/проактивная), по типу обрабатываемых данных (количественные/качественные), по уровню технологической сложности и по решаемой задаче (диагностика, прогноз, формирование рекомендаций).

Итоговым методом стали сравнительное обобщение и моделирование, в рамках которого на основе проведённого анализа была разработана авторская типология и созданы сравнительные таблицы, визуализирующие системные взаимосвязи между различными подходами, их характеристиками и сферами применения.

Логика исследования выстроена от общего к частному, от анализа эволюции понятий и общих принципов к детальной классификации методов и, далее, к синтезу в виде практических рекомендаций по построению комплексной диагностической системы.

Для наглядного представления ключевого аналитического инструментария, выявленного в результате исследования, составлена таблица 1, систематизирующая основные методы изучения текучести кадров по заданным критериям.

Таблица 1. Сравнительная характеристика методов изучения текучести кадров

Название метода	Тип подхода	Основные источники данных	Ключевые метрики/результаты	Преимущества	Ограничения
Расчёт коэффициентов текучести	Реактивный	Базы данных по увольнениям	Коэффициент общей, излишней текучести; индекс стабильности	Простота расчёта, стандартизация, исторические тренды	Не объясняет причины
Анкетирование и опросы	Преимущественно проактивный	Массовые опросы сотрудников	Уровень удовлетворённости, индекс вовлечённости	Выявление общих настроений, массовый охват, регулярный мониторинг	Риск социально желательных ответов, сложность интерпретации
Структурированные интервью	Реактивный	Интервью с увольняющимися сотрудниками	Категоризированные причины увольнения	Прямой сбор информации об уходе, выявление системных проблем	Возможная неискренность уходящего сотрудника

Анализ больших данных и цифровых следов	Проактивный	Данные корпоративных систем, с согласия сотрудника.	Паттерны коммуникации, сетевой анализ	Объективность, выявление скрытых корреляций	Этические и правовые риски, сложность анализа
Предиктивное моделирование	Проактивный	Исторические HR-данные, результаты опросов	Вероятность увольнения для каждого сотрудника, ключевые факторы риска	Высокая прогнозная точность, индивидуальный подход	«Черный ящик», требует качественных данных

Однако использование данных коммуникаций должно регулироваться внутренней политикой и законодательством с информированного согласия сотрудников.

Результаты исследования.

Исследование подтвердило гипотезу о значительной трансформации концептуальных основ изучения текучести. Если традиционный подход, доминировавший долгое время, был сфокусирован на расчёте коэффициента текучести как основном индикаторе, то современная парадигма значительно расширилась [2, с. 322]. Во-первых, произошла дифференциация самого понятия: была выделена функциональная текучесть и дисфункциональная текучесть, что требует принципиально разных управленческих реакций [10, с. 540]. Во-вторых, акцент сместился с констатации свершившегося факта на проактивное прогнозирование. Ключевой современной концепцией становится «предиктивное удержание», которое основано на раннем выявлении сотрудников группы риска и принятии превентивных персонализированных мер [12]. Это превращает изучение текучести из кадрового учёта в элемент стратегической аналитики.

На основе сравнительного анализа разработана классификация, разделяющая все методы на две крупные категории по временной ориентации и решаемой задаче. Критерием послужила способность метода не только объяснять прошлые увольнения, но и предсказывать будущее.

Реактивные подходы нацелены на анализ уже произошедших увольнений. Их ценность заключается в формировании исторической картины, выявлении системных организационных проблем и «работы над ошибками» [3, с. 7]. Типичные методы: классические интервью, анализ причин увольнений по документам, расчёт квартальных и годовых коэффициентов текучести.

Проактивные подходы ориентированы на будущее. Их задача — диагностика текущего состояния коллектива, измерение уровня вовлеченности и лояльности, а также прогнозирование индивидуальных рисков увольнения до того, как сотрудник принял окончательное решение. Сюда относятся регулярные опросы, анализ цифровых следов, сетевой анализ взаимодействий и сложные модели машинного обучения [13, с. 4].

Ключевым результатом исследования является вывод о том, что наибольшую эффективность демонстрируют не отдельные методы, а их интеграция в рамках единой системы HR-аналитики [7, с. 859].

Такой подход позволяет перейти от изолированных «моментальных снимков» к непрерывному мониторингу и многофакторному анализу. Для практического применения разработанной классификации составлена таблица 2, которая связывает ключевые группы факторов текучести с наиболее эффективными методами их выявления. Это позволяет организациям целенаправленно формировать свой диагностический инструментарий.

Таблица 2. Факторы текучести кадров и методы их диагностики

Группа факторов	Конкретные факторы	Наиболее релевантные методы диагностики	Пример практической меры
Организационные	Неэффективный менеджмент, отсутствие карьерных перспектив, неясность целей и ролей	Анонимные опросы вовлеченности. Сетевой анализ коммуникаций для выявления проблем в управлении. Аналитика карьерных паттернов	Внедрение программ развития линейных руководителей. Создание прозрачных карт карьерного роста
Социально-психологические	Низкая вовлеченность, нарушение баланса работы и личной жизни	Анализ тональности фидбека. Метрики цифровых следов. Сетевой анализ для выявления изолированных сотрудников	Корректировка нагрузки, коучинг для менеджеров по управлению командным климатом
Экономические	Неконкурентная зарплата, несправедливая система бонусов	Анализ корреляции данных об увольнениях с данными о компенсациях	Ревизия системы грейдов и компенсаций
Личные	Изменение жизненных обстоятельств, выгорание, поиск новой профессиональной роли	Предиктивные модели, анализирующие комплекс поведенческих и рабочих метрик. Индивидуальные карьерные коуч-сессии	Разработка персонализированных планов развития, программы анти-выгорания

Таким образом, результаты исследования показывают, что современный подход к изучению текучести представляет собой многоуровневую систему, объединяющую количественные и качественные данные, традиционные и инновационные методы для перехода от учёта к прогнозу и управлению.

Обсуждение.

Полученные результаты позволяют перейти к интерпретации и обсуждению ключевых трендов, противоречий и практических следствий современных подходов к изучению текучести кадров.

Важно подчеркнуть, что ценность предиктивных моделей заключается не в самом предсказании, а в возможности своевременного управленческого воздействия. Модель, прогнозирующая риск увольнения сотрудника бесполезна, если в организации не выстроены процессы для работы с такими рисками: нет готовых программ удержания, не определены

ответственные менеджеры, не выделены ресурсы. Таким образом, наиболее продвинутое технологическое методы эффективны только при интеграции в управленческий контур и при наличии человеческого экспертного суждения для интерпретации результатов и принятия решений [11].

Анализ также выявил этическую дилемму использования данных. Методы анализа цифровых следов и предиктивной аналитики, при всей их эффективности, находятся в зоне повышенного внимания с точки зрения защиты приватности сотрудников. Баланс между бизнес-интересами и этическими нормами может быть найден через принципы прозрачности и согласия: сотрудники должны быть информированы о том, какие данные собираются и для каких целей, а анализ должен быть направлен не на тотальный контроль, а на улучшение условий труда и развития [13, с. 5].

Разработанная классификация методов подтверждает и систематизирует мнения ведущих специалистов. Так, тезис о необходимости смещения от реактивных к проактивным подходам напрямую поддерживается в работах по эволюции HR-аналитики [12].

Однако выявлено и существенное противоречие в академической и практической литературе. С одной стороны, существует «технологический оптимизм», предполагающий, что внедрение современных технологий автоматически решает проблему текучести. С другой, ряд исследований указывает на проблему интерпретируемости сложных алгоритмов и риски усиления существующих предубеждений, если обучающие данные нерепрезентативны [9, с. 71]. Результаты данного исследования позволяют занять сбалансированную позицию: технологии являются мощным инструментом диагностики и прогноза, но управленческие решения, особенно касающиеся индивидуальных траекторий сотрудников, должны оставаться за человеком, а алгоритмы – проходить регулярный аудит на справедливость.

На основе результатов можно сформулировать следующие рекомендации:

1. Провести аудит текущего подхода: определить, преобладают ли в организации реактивные методы или внедряются проактивные; оценить, насколько существующий инструментарий соответствует ключевым факторам текучести в компании.

2. Спроектировать процессы реагирования при внедрении систем дашбордов и скоринга рисков: определить ответственных, сроки и форматы работы с сотрудниками из группы риска, а также типовые меры удержания.

3. Разработать и формализовать внутреннюю политику по работе с персональными и поведенческими данными сотрудников, основанную на принципах конфиденциальности и добровольного информированного согласия.

Разработанная типология и рекомендации требуют апробации и адаптации в конкретных отраслевых и организационных контекстах, так как факторы текучести в IT-компаниях и на промышленном предприятии могут принципиально различаться.

Заключение.

Проведённое исследование было направлено на систематизацию и сравнительный анализ современных подходов к изучению текучести кадров в организации. В результате достигнута поставленная цель, на основе анализа эволюции понятийного аппарата и существующих методик разработана комплексная типология, позволяющая структурировать разнородные инструменты диагностики и прогнозирования текучести.

Таким образом, изучение текучести кадров эволюционировало от ретроспективного учёта с помощью стандартных коэффициентов к проактивной предиктивной аналитике. Ключевой современной концепцией становится «предиктивное удержание», основанное на прогнозе индивидуальных рисков и превентивном управлении.

Эффективность обеспечивается интеграцией методов, а не выбором одного «оптимального». Наиболее действенной является многоуровневая система, которая стратегически комбинирует количественные и качественные подходы. Классические реактивные методы сохраняют ценность для валидации прогнозов и выявления системных проблем, в то время как проактивные инструменты позволяют выявлять риски на ранней стадии.

Внедрение HR-аналитики, больших данных и искусственного интеллекта кардинально расширяет диагностические возможности, но создаёт новые вызовы: этические дилеммы в области конфиденциальности, риски смещённых алгоритмических решений и проблему «чёрного ящика».

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
2. Борисова А. А., Кузьмин А. Н., Тютрюмова Е. Г. Текучесть персонала в условиях трудodeфицитной конъюнктуры рынка труда: как определяются целевые значения показателя? // Экономика труда. 2024. Т. 11, № 3. С. 317–330. DOI 10.18334/et.11.3.120747.
3. Дудова С. А. Современный подход к проблеме текучести кадров на предприятии // Иннов: электронный научный журнал. 2011. № 2 (7). С. 6–7.
4. Кабанов А. Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 1997. 512 с.
5. Кожухова Н. В. Регулирование процесса текучести кадров на предприятии как инструмент управления персоналом // Экономика труда. 2020. Т. 7, № 7. С. 631–642. DOI 10.18334/et.7.7.110724.
6. Кондакова А. А. Текучесть кадров: подходы и классификация понятий // Концепт. 2017. № S1. С. 30–35.
7. Кузнецова М. Н., Николаев М. В. Текучесть персонала в организациях и пути ее преодоления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 4А. С. 853–862. DOI 10.34670/AR.2023.45.57.100.
8. Кутайцева О. Н., Лаптев Д. Н., Бахметьев В. А. Минимизация текучести кадров на предприятии на основе корпостаточно-циклического алгоритма // Гуманитарный научный вестник. 2023. № 12. С. 93–105.
9. Усачев А. К. Исследование стратегий снижения текучести кадров в малом бизнесе посредством улучшения условий труда // Вопросы природопользования. 2024. Т. 3, № 7. С. 66–73. DOI 10.25726/u1747-3930-9064-r
10. Hom P. W., Lee T. W., Shaw J. D., Hausknecht J. P. One hundred years of employee turnover theory and research // Journal of Applied Psychology. 2017. Vol. 102, №3. P. 530–545.
11. The best HR & People Analytics articles of November 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/best-hr-people-analytics-articles-november-2025-david-green--r9cne> (дата обращения: 12.12.2025).
12. Top 5 Reasons Why You Need a People Analytics Strategy in 2023! URL: <https://splashbi.com/blog/hr-needs-people-analytics-strategy/> (дата обращения: 12.12.2025).
13. Zhao Y., Hryniewicki M. K., Cheng F., Fu B., Zhu X. Employee Turnover Prediction with Machine Learning: A Reliable Approach // Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Intelligent Systems and Knowledge Engineering (ISKE). 2018. P. 1–6.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami. M.: INFRA-M, 2002. 328 s.
2. Borisova A. A., Kuz'min A. N., Tyutryumova E. G. Tekuchest' personala v usloviyah trudodeficitnoj kon'yunktury rynka truda: kak opredelyayutsya celevye znacheniya pokazatelya? // Ekonomika truda. 2024. T. 11, № 3. S. 317–330. DOI 10.18334/et.11.3.120747.
3. Dudova S. A. Sovremennyyj podhod k probleme tekuchesti kadrov na predpriyatii // Innov: elektronnyj nauchnyj zhurnal. 2011. № 2 (7). S. 6–7.
4. Kabanov A. YA. Upravlenie personalom organizacii. M.: INFRA-M, 1997. 512 s.
5. Kozhuhova N. V. Regulirovanie processa tekuchesti kadrov na predpriyatii kak instrument upravleniya personalom // Ekonomika truda. 2020. T. 7, № 7. S. 631–642. DOI 10.18334/et.7.7.110724.
6. Kondakova A. A. Tekuchest' kadrov: podhody i klassifikaciya ponyatij // Koncept. 2017. № S1. S. 30–35.
7. Kuznecova M. N., Nikolaev M. V. Tekuchest' personala v organizacijah i puti ee preodoleniya // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. 2023. T. 13, № 4A. S. 853–862. DOI 10.34670/AR.2023.45.57.100.
8. Kutajceva O. N., Laptev D. N., Bahmet'ev V. A. Minimizaciya tekuchesti kadrov na predpriyatii na osnove korpostatochno-ciklicheskogo algoritma // Gumanitarnyj nauchnyj vestnik. 2023. № 12. S. 93–105.

-
9. Usachev A. K. Issledovanie strategij snizheniya tekuchesti kadrov v malom biznese posredstvom uluchsheniya uslovij truda // Voprosy prirodopol'zovaniya. 2024. T. 3, № 7. S. 66–73. DOI 10.25726/u1747-3930-9064-r
 10. Hom P. W., Lee T. W., Shaw J. D., Hausknecht J. P. One hundred years of employee turnover theory and research // Journal of Applied Psychology. 2017. Vol. 102, №3. P. 530–545.
 11. The best HR & People Analytics articles of November 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/best-hr-people-analytics-articles-november-2025-david-green--r9cne> (data obrashcheniya: 12.12.2025).
 12. Top 5 Reasons Why You Need a People Analytics Strategy in 2023! URL: <https://splashbi.com/blog/hr-needs-people-analytics-strategy/> (data obrashcheniya: 12.12.2025).
 13. Zhao Y., Hryniewicki M. K., Cheng F., Fu B., Zhu X. Employee Turnover Prediction with Machine Learning: A Reliable Approach // Proceedings of the 2018 IEEE International Conference on Intelligent Systems and Knowledge Engineering (ISKE). 2018. P. 1–6.

Поступила в редакцию: 19.12.2025.

Принята в печать: 30.01.2026.
