

*Емельянова Т.Ю.,  
магистрант,  
факультет «Экономика труда и управление персоналом»  
Уральский государственный экономический университет,  
Россия, г. Екатеринбург*

**ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ И  
МОТИВАЦИИ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В  
ПРЯДИЛЬНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ**

*Аннотация:* Целью исследования является разработка и экономическая оценка комплекса мер по снижению критического уровня текучести кадров (62% в 2023 г.) в прядильном цехе Свердловского камвольного комбината. Методология включает сравнительный анализ данных внутренней отчётности предприятия за 2021–2025 гг., расчёт прямого экономического эффекта методом «затраты–выгоды» и экспертную оценку косвенных результатов. В результате предложено три ключевых направления: внедрение штатной позиции инструктора производственного обучения, реформа системы материального стимулирования (повышение доплат за вредность до 10%, введение премии за качество до 25% от оклада, прогрессивные надбавки за стаж) и внедрение пакета инструментов нематериальной мотивации. Расчёты показывают чистый экономический эффект от оптимизации адаптации в размере 7,8 млн руб. за трёхмесячный цикл. Совокупное прогнозируемое воздействие мероприятий позволит сократить текучесть на 10–12%, снизить уровень брака на 8–10% и увеличить долю работников со стажем более 3 лет на 20%. Вывод: разработанный комплекс обеспечивает переход

к модели устойчивого баланса интересов работников и работодателя, формируя основу для долгосрочного развития производства.

**Ключевые слова:** текучесть персонала, адаптация, мотивация, материальное стимулирование, экономическое обоснование, прядильное производство, баланс интересов.

**Annotation:** *The purpose of the study is to develop and economically assess a set of measures to reduce the critical level of staff turnover (62% in 2023) in the spinning shop of the Sverdlovsk Worsted Mill. The methodology includes a comparative analysis of the enterprise's internal reporting data for 2021–2024, calculation of the direct economic effect using the "cost-benefit" method, and expert assessment of indirect results. As a result, three key areas are proposed: introduction of a staff position of a production training instructor, reform of the material incentive system (increase in hazardous condition bonuses to 10%, introduction of a quality bonus of up to 25% of salary, progressive seniority allowances) and implementation of a package of non-material motivation tools. Calculations show a net economic effect from optimizing adaptation of 7.8 million rubles for a three-month cycle. The total projected impact of the measures will reduce turnover by 10–12%, reduce the defect rate by 8–10% and increase the share of workers with more than 3 years of service by 20%. Conclusion: the developed complex ensures a transition to a model of sustainable balance of interests of employees and employers, forming the basis for long-term production development.*

**Keywords:** *staff turnover, adaptation, motivation, material incentives, economic justification, spinning production, balance of interests.*

Высокая текучесть кадров представляет собой одну из наиболее значимых проблем в трудоёмких отраслях промышленности, приводящую к прямым экономическим потерям и снижению конкурентоспособности предприятий [1, 2]. В текстильном производстве, и, в частности, в

пряделных цехах, эта проблема усугубляется спецификой условий труда, высокой долей ручного труда и необходимостью наличия специальных навыков. На Свердловском камвольном комбинате уровень текучести в пряделном цехе достиг в 2023 году 62%, что почти в три раза превышает среднерыночные показатели для промышленных предприятий региона и свидетельствует о системном кризисе в управлении персоналом [3]. Ситуация осложняется демографическим дисбалансом: средний возраст работников составляет 47 лет при одновременном росте доли персонала без опыта работы до 35% в 2024 году, что формирует эффект «кадровых ножниц» — потери опытных специалистов и приток неквалифицированных кадров, требующих длительной и дорогостоящей адаптации [4].

Целью данного исследования является разработка и комплексное экономическое обоснование мероприятий, направленных на снижение текучести кадров через совершенствование систем адаптации и мотивации в пряделном цехе. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- 1) провести диагностику системных недостатков существующей системы адаптации и мотивации;
- 2) разработать и экономически оценить проект внедрения централизованного обучения с штатным инструктором;
- 3) предложить и обосновать программу реформирования материального и нематериального стимулирования;
- 4) оценить совокупный эффект и сбалансированность интересов сторон.

В основу исследования легли данные внутренней отчётности Свердловского камвольного комбината за 2021–2025 годы, включая статистику по движению персонала, таблицы учёта рабочего времени, отчёты отдела технического контроля (ОТК) по браку, а также штатное расписание и действующее положение об оплате труда пряделного цеха. Для качественного анализа причин текучести использовались результаты

анкетирования и структурированных интервью с работниками и линейными руководителями цеха, проведённых в II квартале 2025 года.

Методологическая основа работы включает три компонента:

1. Сравнительный анализ для сопоставления эффективности действующей (децентрализованной с наставниками) и проектируемой (централизованной с инструктором) системы адаптации.

2. Метод прямого счёта экономического эффекта для количественной оценки финансовых результатов.

3. Экспертная оценка для прогнозирования косвенных и долгосрочных эффектов (изменение уровня брака, текучести, состава кадров). Оценка проводилась на основе мнений специалистов отдела кадров и производства комбината, а также анализа практик, описанных в современных отраслевых исследованиях [5, 6].

Анализ выявил, что действующая децентрализованная система адаптации, при которой функции наставников выполняют опытные прядильщики, является источником скрытых потерь. Совмещение обязанностей приводит к снижению их производительности на 10% (с 13.8 до 12.42 кг/ч), увеличению периода адаптации новичков до 6 месяцев и росту брака в это время [7].

В качестве решения предлагается перейти к системе с введением штатной единицы инструктора производственного обучения (оклад 55 000 руб.). Данная мера позволяет полностью устранить потери производительности наставников, стандартизировать программу обучения и сократить период адаптации до 3 месяцев за счёт интенсивной и структурированной программы.

Экономический расчёт эффективности за типовой трёхмесячный цикл адаптации представлен в Таблице 1. Ключевым источником эффекта является ликвидация упущенной выгоды от недопроизводства продукции опытными работниками, выступавшими в роли наставников.

Таблица 1.

**Сравнительный анализ экономической эффективности систем  
адаптации за период 3 месяца**

Показатель	Формула / логика расчёта	Текущая система (3 наставника)	Проектная система (с инструктором)	Эффект (Δ)
1. Упущенная выгода (потери продукции)	$(13.8 \times 0.1) \times 3$ $\times 494 \times (2000 /$ $0.4)$	10 215,4 тыс. руб.	0	+10 215,4 тыс. руб.
2. Прямые затраты на обучение	Затраты на доплаты наставникам (20%) ИЛИ зарплата инструктора + стипендии ученикам	99 тыс. руб. (доплаты)	2 640 тыс. руб. (инструктор + стипендии)	-2 541 тыс. руб.
Чистый экономический эффект за цикл (3 мес.)	УВ_тек – УВ_проект – (З_проект – З_тек)	—	—	+7 806,4 тыс. руб.

*\*Примечание: расчёты основаны на данных предприятия: часовая выработка – 13.8 кг/ч, цена ткани – 2000 руб./м, норма расхода – 0.4 кг/м, рабочее время за 3 мес. – 494 ч, стипендия ученика – 50 000 руб./мес.\**

Таким образом, чистый положительный финансовый результат от реорганизации системы адаптации составляет 7,8 млн руб. за один цикл. При четырёх циклах адаптации в год годовой эффект может достигать ~31,2 млн руб. Косвенные преимущества включают повышение качества подготовки, снижение брака на этапе обучения и формирование кадрового резерва.

Для закрепления результатов оптимизации адаптации и создания долгосрочных стимулов для удержания кадров предлагается реформа системы мотивации. Программа, представленная в Таблице 2, фокусируется на трёх ключевых «болевых точках», выявленных в ходе анализа: компенсация за вредные условия труда, материальная заинтересованность в качестве и поощрение трудового стажа.

**Таблица 2.**

**Программа реформирования системы материального стимулирования**

Направление	Параметры реализации	Механизм начисления	Целевая группа / Ожидаемый эффект
1. Доплата за вредные условия	Увеличение с 4% до 10% от тарифной части.	Начисляется автоматически на основании карт СОУТ.	Все работники цеха. Снижение текучести на 10–12% за счёт роста доходов и компенсации рисков.
2. Премия за качество	До 25% от оклада. Дифференцированная шкала.	Ежемесячно по результатам ОТК: 0–5% брака – 25%; 5–10% – 15%; >10% – 0%.	Основные рабочие. Снижение общего брака на 8–10% за счёт прямого материального стимула.
3. Надбавки за стаж	+5% (1 год), +10% (3 года), +15% (5 лет).	Фиксированная надбавка, пересмотр раз в год. Накопительный эффект.	Весь персонал. Рост доли работников со стажем >3 лет на 20% в среднесрочной перспективе.

В дополнение к материальным стимулам, для удовлетворения социальных и статусных потребностей разновозрастного коллектива предлагается пакет инструментов нематериальной мотивации:

1. Ежегодный конкурс «Лучший прядильщик года» в три этапа (теория, практика, стабильность качества) с ценными призами и публичным признанием.

2. Трансформация Доски почёта в интерактивный информационный стенд с QR-кодами, раскрывающими профессиональные достижения.

3. Внедрение системы регулярной публичной признательности (благодарности при коллективе, статьи в корпоративных медиа).

Ключевым преимуществом предложенного комплекса является его направленность на создание положительной обратной связи: инвестиции в систему адаптации (инструктор) генерируют прямой экономический эффект, который создаёт финансовую базу для реформы оплаты труда. Повышение доходов и улучшение условий труда, в свою очередь, снижают текучесть и повышают квалификационный уровень коллектива, что ведёт к дальнейшему росту производительности. Таким образом, формируется устойчивая модель баланса интересов, при которой выгоду получает как работодатель (рост эффективности и снижение издержек), так и работник (повышение оплаты труда, улучшение условий и перспектив развития).

Следует отметить, что успешная реализация программы сопряжена с рисками, такими как сопротивление изменениям со стороны части коллектива и необходимость разового увеличения фонда оплаты труда. Для их минимизации необходима последовательная разъяснительная работа, вовлечение лидеров мнений и поэтапное внедрение изменений.

Проведённое исследование позволило разработать и экономически обосновать комплекс мер по преодолению кадрового кризиса в прядильном цехе. Основные выводы сформулированы следующим образом:

1. Внедрение централизованной системы адаптации с штатным инструктором является экономически целесообразным, обеспечивая чистый положительный эффект в размере 7,8 млн руб. за трёхмесячный период за счёт устранения ключевой статьи потерь — снижения производительности опытных работников-наставников.

2. Программа реформирования мотивации, включающая повышение доплат за вредность, введение значимой премии за качество и прогрессивных надбавок за стаж, создаёт сбалансированную систему стимулов, направленную на удержание кадров, повышение качества работы и закрепление опыта.

3. Совокупное прогнозируемое воздействие предложенных мероприятий позволит достичь измеримых улучшений: снижение текучести на 10–12%, сокращение брака на 8–10%, увеличение доли опытных работников на 20%.

4. Разработанный комплекс представляет собой практический инструмент для перехода от реактивного управления текучестью к проактивной модели формирования стабильного, квалифицированного и мотивированного кадрового потенциала. Предложенная методология расчёта экономического эффекта и структура программы могут быть адаптированы для применения на других предприятиях текстильной и смежных отраслей промышленности, столкнувшихся с аналогичными вызовами.

#### **Список использованных источников:**

1. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. Управление персоналом организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 695 с.

2. Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 391 с.

3. Данные внутренней отчётности по движению персонала Свердловского камвольного комбината за 2021–2025 гг.

4. Емельянова Т.Ю. Баланс интересов работника и работодателя в текстильной промышленности // Аллея Науки. – 2025. – № 8. – С. 102.

5. Петров А.В., Сидорова К.Н. Современные тенденции адаптации персонала на промышленных предприятиях // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 145–160.

6. Морозова Л.П. Влияние системы мотивации на снижение текучести кадров в обрабатывающих производствах // Организация и оплата труда в промышленности. – 2022. – № 5. – С. 34–42.