

УДК 65.658.3

DOI: 10.25629/НС.2022.10.14

## МОТИВАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ВЕДОМСТВЕННОЙ ОХРАНЫ

Русалеев А.В.

МИРЭА – Российский технологический университет

**Аннотация.** Сложная, нестабильная, динамичная социально-экономическая обстановка в мире и в России создает условия для повышения текучести кадров на предприятиях. Это в полной мере относится как к предприятиям государственной ведомственной охраны, так и к предприятиям вневедомственной охраны и частным охранным предприятиям (охранные предприятия). Важнейшим фактором текучести кадров является соотношение внешней и внутренней мотивация работников. Чем выше оценивается работниками мотивационный фактор и чем в меньшей степени он удовлетворен организацией, тем выше уровень текучести персонала. Наиболее сильными мотивационными факторами для профессиональной деятельности работников охранных предприятий являются заработная плата, эффективная система нематериального стимулирования, возможность карьерного роста и профессионального совершенствования, благоприятные условия труда, здоровой психологический климат в подразделении. Первые мотивационные факторы наиболее сложно удовлетворить, но они в определенной степени могут компенсироваться другими факторами. Руководителям охранных предприятий необходимо выстраивать гибкие системы мотивации работников, использующие механизм мотивации и обеспечивающие согласования внешних и внутренних факторов мотивации для предупреждения текучести кадров.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационные факторы, механизм мотивации, текучесть кадров, подразделения охраны.

### Введение в проблему

В начале XXI в. мир вступил в новую полосу развития, которую некоторые аналитики определили как «эпоха VUCA». Предложенная аббревиатура раскрывает сущностные черты нашего времени, оказывающие кардинальное влияние на все стороны жизнедеятельности общества. Элементы аббревиатуры чаще всего расшифровываются как Volatility – Изменчивость, Uncertainty – Неопределенность, Complexity – Сложность, Ambiguity – Двусмысленность [15]. Особенно отчетливо эти черты, отражающие непостоянство, текучесть, неоднозначность событий, проявляются в экономической сфере и, в частности, в таком важном и интегральном показателе, как текучесть кадров. Действительно, по данным статистических исследований в 2020 году с российских предприятий выбыло 26,6% персонала [12]. По оценкам специалистов, общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. Сегодня затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов – 18–30%, управляющих – 20–100% [10].

Волнообразно текущая пандемия коронавируса COVID-19, многообразные экономические санкции коллективного Запада против России ведут к еще большему обострению факторов текучести кадров в стране. Это чревато нарастанием кадровых проблем на предприятиях. По оценкам экспертов в 2021 году около 76% российских компаний столкнулись с дефицитом кадров. Такой дефицит наблюдался практически во всех ключевых отраслях экономики [14]. При этом 75,5% работников оставляли место работы по собственному желанию и еще 7,9% – по соглашению сторон [12.]. Это свидетельствует о том, что ключевым фактором текучести персонала является мотивация работников.

Как показывает анализ исследуемого явления, проблема текучести кадров давно и отчетливо проявляется как в государственных подразделениях ведомственной охраны различных организаций, так и в подразделениях вневедомственной охраны и в частных охранных предприятиях. Порой она достигает тревожного уровня. Это в значительной степени определяется психологической спецификой деятельности этой категории работников, связанной с достаточно жестким отбором работников, высокой психологической нагрузкой, обусловленной действием факторов опасности, неизвестности, ответственности, необходимостью постоянной готовности к активной деятельности и т.д. Все это провоцирует текучесть персонала. Однако научных работ, посвященных изучению феномена текучести кадров в охранных предприятиях в целом, и, особенно в его связи с мотивацией работников, практически нет.

Сложившиеся обстоятельства обуславливают цель данной работы, которая заключается в рассмотрении влияния факторов трудовой мотивации работников на текучесть персонала охранных предприятий.

### **Краткий обзор исследований**

Анализ научных исследований, посвященных психологическим аспектам деятельности работников охранных предприятий (далее – работников) показывает, что эта тема в последние 20 лет привлекает все большее внимания отечественных психологов. Мониторинг библиотечных ресурсов, интернет-платформ, поиск «серых» публикаций, не представленных в базах цитирования, позволил обнаружить ряд психологических работ в рассматриваемой сфере. На основе их изучения нами были выделены три группы научных работ, раскрывающих вопросы мотивации работников государственных и частных охранных предприятий: 1) работы, непосредственно посвященные исследованию мотивации работников, 2) работы, анализирующие мотивацию служебной деятельности работников как важнейшую составляющую более широких исследуемых явлений и 3) работы, в которых мотивация рассматривается как условие или механизм решения других исследовательских или практических задач.

Безусловно, наибольший интерес для нас представляют работы, непосредственно исследующие мотивацию работников. В этом контексте О.Н. Абакумов, осуществляя сравнительное лонгитюдное исследование личностных качеств работников как государственной системы, так и вневедомственной охраны, выявил особенности изменения профессиональной мотивации работников частных охранных предприятий (ЧОП). Исследователь установил, что в основе профессионального выбора будущего работника ЧОП лежат такие психологические качества личности, как стремление к новизне, выраженная активность, сочетающаяся с высоким уровнем мотивации достижения, высокой степенью неудовлетворенности собой и преобладанием в профессиональной направленности личности мотивов самореализации и самоактуализации [1].

Л.П. Караваева посвятила свое диссертационное исследование проблеме смысловой составляющей мотивации профессиональной деятельности работников. Автор подчеркивает, что мотивация профессиональной деятельности определяется сложным соотношением различных побуждений, интегрированных в потребностно-мотивационную, когнитивно-эмоциональную, коммуникативную сферы личности. Структура мотивации профессиональной деятельности, по мнению Л.П. Караваевой, отражает совокупность факторов личности и среды: мотив как социально обусловленное устойчивое свойство личности, субъективная вероятность успеха; ситуативные факторы, оказывающие влияние на принятие решения [5].

Важным результатом рассматриваемого исследования является обоснование Л.П. Караваевой внутренних критериев эффективности мотивации профессиональной деятельности работников. К таким критериям она относит: адекватное психическое состояние, достигнутые уровни профессионального самосознания, профессиональной культуры, профессиональной коммуникации, а также удовлетворенность трудом) [5].

О.Б. Михайлова и Д.С. Коба исследовали проблему развития мотивации профессиональной деятельности работников как основы конкурентоспособности частной охранной организации. Авторы осуществили междисциплинарный анализ мотивации работников охранной организа-

ции, рассмотрев имеющиеся в этой области экономические, правовые и психологические подходы. Результатом этого анализа стало выделение трех групп мотивов профессиональной деятельности рассматриваемой группы специалистов: 1) мотивы социально-ориентированного характера (стремление приносить пользу обществу, совершать общественно полезные действия, оказывать помощь и т.д.), 2) мотивы индивидуально-ориентированного характера (моральная и материальная заинтересованность в получении определенных материальных бонусов, то есть удовлетворение своих материальных потребностей за счет достойной заработной платы, каких-либо социальных бенефитов и льгот для себя и своей семьи) и 3) мотивы самоактуализации, самовыражения, самореализации (наличие потребности и стремления добросовестно выполнять свой долг; положительная самооценка и осознание значимости своей профессиональной деятельности; чувство уверенности в собственных силах) [7].

Авторы сделали вывод о наличии серьезных проблем у частных охранных предприятий в области совершенствования мотивации профессиональной деятельности их работников и выработали общие направления ее оптимизации.

Как было отмечено выше, в ряде научных работ мотивация профессиональной деятельности работников ЧОП изучается в структуре психологических явлений более широкого порядка. Так, в исследовании Ю.Ю. Бузакиной профессиональная мотивация работников охранных предприятий рассматривается как составной компонент их смысложизненных ориентаций. Автор выделяет в смысложизненных ориентациях специалиста такие составляющие: общая направленность личности, Я-концепция, профессиональная направленность личности и профессиональная мотивация (как одно из направлений профессиональной направленности). Выделенные компоненты были интегрированы в методический комплекс профессионального психологического отбора работников [2].

С.А. Масалов исследует мотивацию работников частных охранных предприятий в качестве важнейшего структурного элемента их психологической готовности к действиям в экстремальных ситуациях [6].

В.А. Толочек обращается к мотивации работников в рамках широко психологического анализа управления их профессиональной деятельностью в тесной связи с рассмотрением вопросов профотбора, обучения, стилей руководства, кадровой политики, формирования корпоративной культуры и т.д. [11].

Наконец, в некоторых работах мотивация работников анализируется как условие или механизм решения важнейших вопросов совершенствования их профессиональной деятельности. Так, О.В. Онищенко исследует динамику становления стилей делового общения и их совершенствования у работников [8], О.В. Чернов изучает вопросы акмеологического обеспечения безопасности психического здоровья работников [13].

Таким образом, проблемы, связанные с анализом состояния и путей развития мотивации профессиональной деятельности работников, систематически анализируются психологами в различных контекстах. Однако мы не обнаружили исследований, посвященных выявлению связи мотивации с текучестью кадров в подразделениях охраны различных охранных предприятий. Одновременно, по существу, отсутствуют психологические работы, посвященные текучести кадров. Есть лишь единичные труды, нацеленные на исследование стабильности [3] и устойчивости персонала. Настоящая статья призвана устранить эту проблему и посвящается исследованию влияния актуального состояния мотивации на текучесть кадров в охранных предприятиях.

### **Метод (методики)**

Для достижения цели исследования нами использовался комплекс объединенных общим замыслом исследовательских методов, в частности, методов опроса, изучения документов и изучения результатов деятельности. Полученные первичные исследовательские данные обрабатывались посредством их анализа, синтеза, сравнения, обобщения и систематизации.

В качестве методологического основания изучения мотивации служебной деятельности работников охранных предприятий нами была избрана трактовка мотивации, выдвинутая

Е.П. Ильиным. В соответствии с этой трактовкой мотивация и мотивы, являясь внутренне обусловленными, могут зависеть и побуждаться внешними стимулами. На «внешнеорганизованную» мотивацию влияют обстоятельства, условия и ситуация. Мотивы трудовой деятельности подразделяются на группы: 1) побуждения общественного характера; 2) получение материальных благ; 3) удовлетворение потребности в самоактуализации [4].

Учитывая, что традиционно выделяются такие формы текучести кадров, как активная (движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворённостью работником своим нынешним местом работы), пассивная (неудовлетворенность организации своими работниками), внутриорганизационная (перемещения работника внутри одной организации) и внешняя (перемещениями кадров между организациями, отраслями и сферами экономики) [10], а также два вида текучести – физическая (работники увольняются и покидают организацию) и психологическая, скрытая (работники не покидают организацию, но выключаются из организационной деятельности), в качестве объекта исследования мы избрали физическую активную текучесть кадров. Уровень текучести кадров определялся по числу работников, уволившихся из подразделения охраны.

В качестве метода исследования использован опрос работников по специально разработанной анкете, включающей два блока по семь вопросов с пятью вариантами ответов по каждому вопросу. Ответы на сформулированные вопросы позволяют оценить, *во-первых*, важность тех или иных факторов для мотивации труда работников и, *во-вторых*, степень использования этих факторов руководителями для мотивации работников в конкретных подразделениях филиала ФГП ВО ЖДТ России. Таким образом, опрос позволял выявить степень согласованности «внешнеорганизованной» и внутренней мотивации работников.

Изучению подвергся персонал, замещающий должности стрелков ведомственной охраны на железнодорожном транспорте филиала ФГП ВО ЖДТ России на Московской железной дороге. Всего в изучении участвовало 60 работников филиала (30 из Объединенного Московского отряда и 30 из Специального отряда). Все – мужского пола. Средний возраст 38 лет. Средняя заработная плата работников – 23-30 тыс. рублей. График работы – сутки через трое.

Изучение проводилось в период с 14 по 16 января 2021 года и включало 3 этапа: 1 этап – изучение мотивации профессиональной деятельности работников, 2 этап – выявление причин текучести кадров и 3 этап – интерпретация полученных результатов.

### Результаты и их обсуждение

Проведенное на первом этапе исследования анкетирование работников позволило выделить три группы мотивационных факторов по характеру их влияния на отношение опрошенных работников к своей профессиональной деятельности: 1) позитивные; 2) нейтральные; 3) негативные факторы. В основу такого деления было положено основание «соотношение важности мотивационного фактора для работника и степени удовлетворенности его реализацией в подразделении». Чем больше разрыв между этими переменными, тем ниже мотивационный потенциал фактора.

К *позитивным мотивационным факторам* отнесены те побуждения к работе в занимаемой должности, которые определяются работниками как высоко значимые, уровень использования которых в подразделениях позитивно оценивается абсолютным большинством из них.

В группу *нейтральных мотивационных факторов* включены те побуждения, которые оцениваются как важные, но уровнем их практического использования удовлетворено примерно около половины работников.

И в *негативные мотивационные факторы* вошли те побуждения, которые при их высокой мотивационной значимости, по мнению абсолютного большинства работников, не используются для их мотивации.

После обработки ответов на анкету перечисленные группы мотивационных факторов распределились следующим образом.

В группу *позитивных мотивационных факторов* попали здоровая психологическая атмосфера в подразделении, удовлетворительные организационные условия работы и приемлемый статус профессиональной деятельности в конкретных стрелковых командах указанных отрядов.

Так, 81,6% (49 чел.) опрошенных работников отмечают удовлетворенность психологическим климатом, сформировавшимся в их подразделениях. Значимость этого фактора особенно высока в связи с тем, что 93,3% (56 чел.) опрошенных считают психологический климат в подразделении важным условием их деятельности. Лишь 6,7% (4 чел.) выразили неудовлетворенность психологической атмосферой в коллективе, и еще 10% (6 чел.) заявили о том, что они «скорее не удовлетворены, чем удовлетворены». 1 человек не определился с ответом. Абсолютное большинство принявших участие в опросе работников (76,7% – 46 чел.) выразили удовлетворенность условиями работы. Им представляется вполне приемлемой рабочая нагрузка, график и расположение места работы. Значение данного фактора в мотивации служебной деятельности опрошенных работников очень высоко. Об этом заявили 98,3% респондентов. 13,3% (8 чел.) не удовлетворены условиями труда и еще 8,3% (5 чел.) указали, что они «скорее не удовлетворены, чем удовлетворены» ими, и 1 человек не определился с ответом. Также большинство работников удовлетворяет статус их профессии и занимаемой ими должности. Это отметили 66,7% (40 чел.) из числа опрошенных. При этом 65% работников, принявших участие в анкетировании, полагают, что статус профессии является важнейшим мотивационным фактором. 26,7% (16 чел.) считают, что они занимаются не высоко статусным делом и еще 6,6% (4 чел.) не смогли сформулировать своих ответов.

Таким образом, перечисленные позитивные мотивационные факторы высоко значимы для работников, и они активно используются в подразделениях для формирования у них желания работать в своем подразделении.

Группу *нейтральных мотивационных факторов* составили возможность продвижения по службе и повышения своего профессионального мастерства. О важности этих факторов заявили соответственно 63,3 % и 73,3% опрошенных. Однако лишь 58,3% (35 чел.) сказали о том, что в подразделениях фактор возможности повышения профессионального мастерства используется в качестве мотивационного средства. Еще меньше опрошенных (48,3% – 29 чел.) считают, что для мотивации их деятельности и кадровой стабильности используется фактор возможного продвижения по службе.

Таким образом, перечисленные нейтральные факторы, являясь высоко значимыми для работников, слабо используются для их трудовой мотивации и формирования у них преданности организации.

К *негативным мотивационным факторам* были отнесены действующая в подразделениях система признания и одобрения результатов работы работников (поощрения) и уровень их заработной платы.

Данные факторы были названы опрошенными работниками как *наиболее важные в системе мотивации их труда*. При этом на важность первого фактора указали 86,7% (52 чел.), а на важность второго – 100% работников (60 чел.). Вместе с тем, подавляющее большинство опрошенных говорит о том, что данные факторы *не выполняют роль мотиваторов труда*, так как они *не удовлетворены их состоянием*. Так, степенью признания их труда не удовлетворены 61,6% работников (37 чел.), а удовлетворены всего лишь 35% (21 чел.), еще 2 чел. (3,4%) не определились с ответом. Еще меньший процент опрошенных (18,3 % – 11 чел.) работников удовлетворен уровнем заработной платы. 78,3% (47 чел.) заявили о том, что они либо не удовлетворены, либо скорее не удовлетворены своей заработной платой.

Из приведенных данных видно, что рассмотренная группа факторов не является мотивирующей для профессиональной деятельности работников и выступает главной причиной нестатильности и высокой текучести кадров.

Результаты первого этапа исследования показали, что существует большой разрыв между тем, какое значение работники придают тем или иным мотивационным факторам (внутренняя мотивация) и тем, какие конкретно мотивационные факторы задействуют их руководители (внешняя мотивация) (рис. 1).

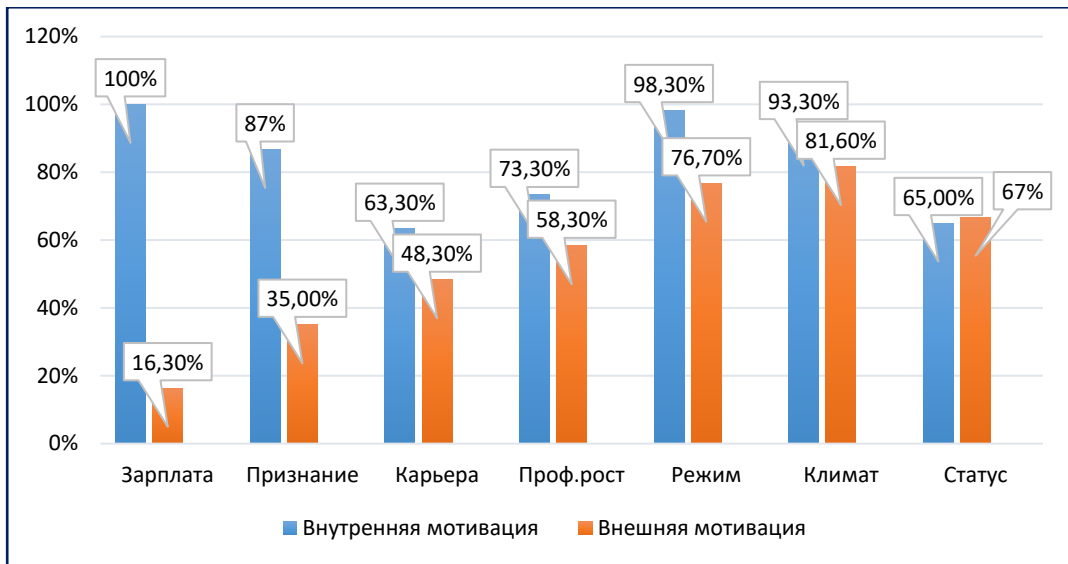


Рисунок 1 – Соотношение внутренней и внешней мотивации сотрудников

В поддержании оптимального соотношения между внутренней и внешней мотиваций и состоит важнейший мотивационный механизм.

На втором этапе исследования были изучены документы и проведены беседы с работниками, изъявившими желание уволиться с работы. Полученные результаты позволили выделить следующие причины текучести кадров в подразделениях.

Увольняющиеся работники высказали неудовлетворенность: заработной платой 72 %, действующей системой признания их труда, включая нематериальные формы стимулирования 16 %, отсутствием возможности продвижения по службе и повышения профессионального мастерства 12 %.

Таким образом, полученные в исследовании результаты позволяют констатировать, что главными причинами текучести кадров в охранных предприятиях являются низкий уровень заработной платы работников и их неудовлетворенность сложившейся в подразделениях системой признания труда. Практически не выполняют своей мотивирующей функции и такие мотивационные факторы, как возможность продвижения по службе и повышения своего профессионального мастерства. Наиболее действенными мотивационными факторами, обеспечивающими привлекательность труда для работников подразделений, выступают здоровая психологическая атмосфера в коллективах, удовлетворительные организационные условия работы и приемлемый социальный статус профессиональной деятельности.

### Выводы и заключение

В ходе исследования мы нашли подтверждения положения о том, что мотивация работников является важнейшим инструментом, позволяющим наиболее полно использовать кадровые ресурсы. Стабильность персонала подразделений охранного предприятия достигается совпадением его интересов с интересами предприятия, а также общественных и личных интересов работников. Кроме того, поддержание оптимального баланса между внешней и внутренней мотивацией составляет так же важнейший мотивационный механизм.

Руководители охранных предприятий должны понимать, что в современных условиях наиболее сильными мотивационными факторами трудовой деятельности работников являются заработная плата и система нематериального признания их труда. Важнейшими мотивационными факторами профессиональной деятельности также выступают возможность продвиже-

ния по службе и профессионального совершенствования. Вместе с тем, более 90% опрошенных работников считают важнейшим мотивом их пребывания в конкретном трудовом коллективе позитивный психологический климат. И это не случайно, ведь «благоприятный климат в коллективе заставляет работников тратить время не на выяснение отношений, а на выполнение поставленных трудовых задач. Люди воспринимают работу как общее дело, получают большее удовлетворение от результатов совместного труда, действуют как одна команда, помогая друг другу и поддерживая».

Такой психологический климат является мощным антистрессовым фактором, поэтому не редки случаи, когда работники предпочитают хороший коллектив не только высокому окладу, но и перспективам карьерного роста. Для них спокойная атмосфера является стимулом для эффективной работы» [9].

Проведенное исследование показало, что мотивационные факторы способны в определенных пределах компенсировать (заменять) друг друга. В связи с этим основными направлениями деятельности руководителей охранных организаций должна стать оптимизация системы нематериального признания труда работников. Это предполагает систематизацию информирования работников о достижениях отдельных из них и трудовых коллективов, оживление соревнования за звание лучшего работника трудового коллектива, уточнение форм награждения победителей (вымпелы, дипломы, грамоты, благодарственные письма, доски почета и т.д.), награждения различными ведомственными наградами, совершенствование видов премирования работников и т.д.

Опыт ряда ведомств показывает, что в целях предупреждения текучести кадров в охранных предприятиях руководители должны эффективно использовать ведомственную систему продвижения. Это может быть достигнуто, например, посредством введения классовых категорий работников-стрелков «стрелок 3 класса», «стрелок 2 класса», «стрелок 1 класса» (с внутренним перераспределением заработной платы). При этом важную роль могут сыграть внешние символы, отражающие уровень работника-стрелка (например, нашивка, шеврон, знак). Тем самым это будет способствовать дальнейшему усилению такого мотивационного фактора, как социальный статус свой профессиональной деятельности и гордость своей профессией.

Учитывая, что здоровая психологическая атмосфера в коллективах и удовлетворительные организационные условия работы являются наиболее действенными факторами стабилизации кадров, необходимо задействовать их в максимальной степени. В частности, при наборе персонала целесообразно отбирать людей, отличающихся коммуникабельностью и проживающих вблизи мест дислокации подразделений.

Кроме того, для повышения качества исполнения обязанностей по замещаемым должностям и снижения текучести кадров возможно трудоустройство на предприятие членов семей работников, а также целевое обучение детей в различных вузах.

### **Библиография**

1. Абакумов О.Н. Влияние профессиональной деятельности на личностные особенности сотрудников частных охранных предприятий (ЧОП): дис. ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2005.
2. Бузакина Ю.Ю. Смыслоразностные ориентации личности, как фактор профессиональной успешности сотрудников охранных предприятий: дис. ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону, 2005.
3. Витман Д. С. Мотивация и стабильность персонала в организации: дис. ... канд. психол. наук. СПб., 2004.
4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
5. Караваева Л.П. Смысловая составляющая мотивации профессиональной деятельности сотрудников частных охранных предприятий: дис. ... канд. психол. наук. М., 2008.
6. Масалов С.А. Психологическая готовность частных охранных предприятий к экстремальным ситуациям: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Тамбов, 2007.

7. Михайлова О.Б., Коба Д.С. Развитие мотивации профессиональной деятельности сотрудников как основы конкурентоспособности частной охранной организации // Человеческий капитал, 2020, № 3(135). С. 284–291.

8. Онищенко О.В. Динамика становления стилей делового общения и методы их совершенствования у сотрудников частных охранных предприятий: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М., 2003.

9. Панова Л. С. Социально-психологические факторы, влияющие на текучесть кадров // Молодой ученый. 2019. № 14 (252). С. 69–71.

10. Свистунов В., Тюленева М. Современные подходы к оценке текучести персонала // Кадры. Кадровый менеджмент. 2009. № 6. С. 77–111.

11. Толочек В.А. Организационная психология: управление персоналом ЧОП и СБ. 2-е изд. исправ. и доп. М.: Школа охраны «Баярд», 2004.

12. Труд и занятость в России. 2021: Стат.сб./Росстат. М., 2021. – 177 с.

13. Чернов О.В. Акмеологическое обеспечение безопасности психического здоровья сотрудников охранных предприятий: автореф. дис. ... канд. психол. наук. – М., 2010.

14. 76 % компаний столкнулись в 2021 году с дефицитом кадров. URL: <https://hr-portal.ru/blog/76-kompaniy-stolknulis-v-2021-godu-s-deficitom-kadrov>] (дата обращения: 14.07.2022).

15. US. Army Heritage and Education Center (February 16, 2018). “Who first originated the term VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)?”. USAHEC Ask Us a Question. The United States Army War College. Retrieved July 10, 2018. URL: <https://usawc.libanswers.com/faq/84869> (дата обращения: 12.07.2022).

## MOTIVATIONAL FACTORS FOR PREVENTING STAFF TURNOVER IN DEPARTMENTAL SECURITY UNITS

Rusaleev A.V.

MIREA – Russian Technological University

**Abstract.** The complex, unstable, dynamic socio-economic situation in the world and in Russia creates conditions for increasing staff turnover at enterprises. This fully applies to departmental and non-departmental security units. The most important factor of staff turnover is the ratio of external and internal motivation of employees. The higher the motivation factor is evaluated by employees and the less satisfied it is with the organization, the higher the staff turnover rate. The strongest motivational factors for the professional activity of employees of security units are wages, an effective system of non-material incentives, the possibility of career growth and professional improvement, favorable working conditions, a healthy psychological climate in the unit. The first motivational factors are the most difficult to satisfy, but they can be compensated to a certain extent by other factors. Managers of security companies need to build flexible employee motivation systems that use the motivation mechanism and ensure coordination of external and internal motivation factors to prevent staff turnover.

**Keywords:** motivation, motivational factors, motivation mechanism, staff turnover, security units.