

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 6 (212). С. 59–68.
Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 6 (212). Pp. 59–68.

Научная статья

УДК 331.5

doi:10.46554/1993-0453-2022-6-212-59-68

Основные факторы, влияющие на показатели текучести кадров российских компаний

Елена Павловна Трошина¹, Алина Дмитриевна Тихонова²

¹ Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,
e-troshina@yandex.ru

² Самарское отделение № 6991 ПАО Сбербанк, Самара, Россия, alinenaria@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается проблема текучести кадров на российских предприятиях в современных условиях. Определено понятие текучести кадров, проанализированы статистические данные по теме исследования за последние годы. Отражены преимущества и недостатки явления кадровой текучести, выделены факторы, влияющие на текучесть кадров, причины данного явления на предприятиях России, рассмотрено движение рабочей силы в Самарской области. В рамках темы авторами был проведен анализ мнений, использованы социологические методы (статистические и экспертные оценки, метод анкетирования), на основании результатов сделаны выводы об основных причинах высокой текучести кадров. Значимым результатом исследования являются также выдвинутые решения и эффективные инструменты по предотвращению и сокращению флуктуации.

Ключевые слова: текучесть кадров, уровень текучести персонала, адаптация сотрудников, факторы текучести кадров на предприятиях России, управление человеческими ресурсами, инновационная среда, стратегии и инструменты удержания сотрудников, сокращение текучести персонала

Основные положения:

- ◆ рассмотрение уровня текучести кадров предприятий России и Самарской области, выявление причин высокой текучести кадров на основе анализа исследований;
- ◆ исследование факторов увольнения работников путем проведения анкетирования;
- ◆ предложение мероприятий по сокращению кадровой текучести.

Для цитирования: Трошина Е.П., Тихонова А.Д. Основные факторы, влияющие на показатели текучести кадров российских компаний // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 6 (212). С. 59–68. doi:10.46554/1993-0453-2022-6-212-59-68.

Main factors affecting turnover rates of Russian companies

Elena P. Troshina¹, Alina D. Tikhonova²

¹ Samara State University of Economics, Samara, Russia, e-troshina@yandex.ru

² Samara branch No. 6991 of Sberbank PJSC, Samara, Russia, alinenaria@mail.ru

Abstract. This article considers a problem of staff turnover at Russian enterprises in modern conditions. The concept of personnel turnover is defined, statistical data on the topic of research in recent years are analyzed, the advantages and disadvantages of the phenomenon of staff turnover are reflected in the work. The factors affecting staff turnover and the causes of turnover at Russian enterprises are highlighted, also the labor movement in the Samara region is considered. Within the framework of this topic, the author conducted an analysis of opinions, used sociological methods (statistical and expert assessments, the questionnaire method), on the basis of which conclusions about the main reasons for the high turnover of personnel were drawn. As a result, the proposed solutions and effective tools to prevent and reduce fluctuation are also a significant outcome of the study.

Keywords: turnover of staff, staff turnover rate, employee adaptation, fluidity factors of Russian enterprises, human resource management, innovative environment, employee retention strategies and tools, reduction of personnel fluidity

Highlights:

- ◆ consideration of the level of staff turnover of enterprises in Russia and the Samara region, identification of the causes of high staff turnover based on the analysis of research;
- ◆ investigation of the factors of dismissal of employees by conducting a questionnaire;
- ◆ proposal of measures to reduce staff turnover.

For citation: Troshina E.P., Tikhonova A.D. Main factors affecting turnover rates of Russian companies // Vestnik of Samara State University of Economics. 2022. No. 6 (212). Pp. 59–68. (In Russ.). doi:10.46554/1993-0453-2022-6-212-59-68.

Введение

Несмотря на развитие современных технологий, все больше работодателей осознают, что по-прежнему самым важным активом компании остаются человеческие ресурсы, поскольку именно навыки и вклад сотрудников являются ключом к выделению компании среди конкурентов. В современных условиях глобализации и открытости рабочей силы будущее компаний зависит напрямую от уровня квалификации специалистов, от готовности персонала к постоянным инновациям. Для менеджеров не являются новостью растущая нехватка высококлассных специалистов и увеличивающиеся затраты на квалифицированные человеческие ресурсы. Повышение уровня конкуренции, а также рост экономики и производства вызвали настоящую борьбу за сотрудников в большинстве секторов России и всего

мира, особенно при требуемом высоком уровне знаний и ноу-хау. При этом важно не столько привлечь новых специалистов, поскольку это лишь часть успеха, сколько сохранить компетентного члена команды в компании. Именно поэтому деятельность по удержанию сотрудников имеет наибольшее значение для современных компаний.

В связи с вышесказанным проблема текучести кадров в организации, адаптации персонала является актуальной.

Текучесть сотрудников на предприятиях активно изучается с 20-х гг. прошлого столетия. Тема была глубоко исследована в работах таких ученых, как Л. Портер, Р. Стирс, Е.Г. Антоненков, В.Г. Асеев, Р. Беннетт, Л.Ш. Лозовский, А.Я. Кибанов и др. Вопрос текучести кадров в организации и в современных реалиях остается насущным. Навыки вовлечения сотрудни-

ков и управления текучестью кадров стали необходимыми для любого менеджера при планировании и разработке стратегии и политики удержания сотрудников в организации.

Целью данной статьи является определение уровня и причин текучести кадров российских предприятий, подтверждение или опровержение гипотезы о наибольшем влиянии адаптации персонала на уровень текучести кадров.

Задачи, которые ставит перед собой исследование, включают в себя определение сущности текучести кадров, анализ преимуществ и недостатков явления кадровой текучести, проведение интервьюирования и выделение основных факторов, влияющих на показатели текучести сотрудников российских компаний в современных условиях, и выявление эффективных методов сокращения флуктуации рабочей силы.

Методы

Прежде чем перейти к рассмотрению потенциальных проблем, вызывающих текучесть кадров, а также решений и инструментов удержания сотрудников, обратимся к самому определению понятия текучести персонала. Текучесть кадров – процесс внепланового увольнения работников компании, который обусловлен неудовлетворенностью сотрудников рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником. Такое движение рабочей силы включает как увольнение работников по собственному желанию, так и по инициативе работодателя при нарушении договорных обязательств. [1]

На основании анализа, синтеза и описательного метода можно выделить некоторые преимущества и недостатки явления текучести кадров.

Исходя из практического опыта, можно заметить, что основную часть увольняющихся сотрудников составляют трудящиеся до 3 месяцев, полугодия или года работники. Ввиду этого данное исследование ставит целью подтверждение или опровержение гипотезы о наибольшем влиянии адаптации персонала на уровень текучести кадров.

Одной из отрицательных сторон высокой текучести кадров являются затраты организа-

ции, как материальные, так и временные. Для проведения отбора и найма сотрудников необходим значительный объем ресурсов, компании несут расходы и на обучение новых сотрудников, в то время как работники отвлекаются от своих должностных обязанностей для подготовки новых членов команды, что может приносить ущерб их деятельности и организации в целом. Еще одним недостатком является тот факт, что уходящий сотрудник забирает с собой ценный актив – знания, умения и навыки, который может перейти к конкурентам, а в случае, если увольняется квалифицированный специалист, организация сталкивается с трудностями, подбирая ему замену.

Стоит отметить, что оценка высоких показателей текучести кадров как исключительно негативная некорректна. С одной стороны, чрезмерный оборот сотрудников может стоить организации около 33% компенсационного пакета ее сотрудников, включающего заработную плату и пособия. С другой стороны, компании с высокой долей текучести кадров могут быть превзойдены бизнесом с низкими показателями текучести по прибыли в 4-кратном размере [2]. К тому же норма текучести зависит от сферы деятельности компании. К примеру, в ресторанном бизнесе нормой считают текучесть кадров в 20–30%, но для IT-компании этот показатель будет тревожным сигналом [3]. Учитывая все недостатки, которые текучесть кадров представляет для организации, необходимо упомянуть, что некоторые объемы или типы оборота рабочей силы могут быть полезны для бизнеса. Так, внутриорганизационная текучесть – трудовое перемещение персонала из одного проекта или должности в другие – положительна, поскольку в компании сохраняются высококвалифицированные и обученные сотрудники.

Нормальная или даже высокая текучесть кадров может быть здоровой, если она позволяет избавиться от нежелательных сотрудников в пользу тех, кто может повысить ценность бизнеса. Это стратегия, которая хорошо работала для General Electric и ее бывшего генерального директора Джека Уэлча, сделавшего ее частью ежегодной политики компании по замене сотрудников низших должностей, составляющих 10% рабочей силы. В итоге GE

стала лидером отрасли и прибыльным предприятием на годы [4]. Сегодня все больше организаций следуют этому примеру, ранжируя сотрудников, чтобы дополнительно определить лучшие 20% и средние 70% их рабочей силы, что впоследствии служит основой для предоставления сотрудникам компенсаций и профессиональной переподготовки.

Еще одно преимущество, которое несет в себе текучесть, – вливание новых, молодых сотрудников, без которых не решаются задачи модернизации. Технологические инновации становятся нормой, организациям нужны сотрудники, способные адаптироваться к изменениям, происходящим в режиме реального времени. Привлечение новых сотрудников дает шанс открыть новое поколение мыслителей и исполнителей с другим набором перспектив и с опытом, полученным в другом месте, который может помочь сформировать новые направления для развития компании. В противном случае бизнес может «застрять» с сотрудниками, обладающими совершенно иным мышлением, которые не работают достаточно усердно, чтобы быть в состоянии идти в ногу с видением компании и пытаться внедрять инновации в свои продукты или услуги. Такие сотрудники не решаются вывести вещи на более высокий уровень, потому что им слишком комфортно со своим текущим статусом или должностью.

Некоторая текучесть кадров неизбежна, но важно понимать, почему сотрудники уходят, и следить за текучестью во избежание негативных последствий. К типичным факторам, формирующимся на различных этапах, относят плохой подбор сотрудников, неудовлетворенность условиями труда, отсутствие возможностей для профессионального развития, перспектив карьерного роста, среды для инноваций, обратной связи и признания заслуг со стороны руководства. Немаловажными причинами высокой текучести являются и отсутствие свободы принятия решений, игнорирование материальных стимулов, переутомление и, как следствие, эмоциональное выгорание работников ввиду чрезмерной нагрузки. Обратимся подробнее к факторам, влияющим на текучесть кадрового состава, выявим причины высокой флуктуации в компаниях в ходе проведе-

ния интервьюирования и в результате анализа и систематизации данных опроса кадровой компании «Рекадро» [5] и исследования НИУ ВШЭ и Аналитического центра НАФИ [6].

Результаты

Авторами настоящей статьи был проведен анализ мнений – интервьюирование, целью которого было определение основных факторов увольнения работников. Респондентами стали 134 человека разной возрастной категории (от 18 до 60 лет), проживающие в городе Самаре. Доля трудоустроенных составила приблизительно 70%, оставшиеся 40 человек на момент опроса не работали. Респондентам (работающим и неработающим) был задан вопрос о возможных причинах ухода с работы, ответы представлены на рис. 1.

Исходя из ответов респондентов можно сделать вывод о том, что наиболее существенными факторами, побуждающими к уходу с работы, как для трудоустроенных, так и для неработающих, являются низкий уровень оплаты труда и несоответствие объема возложенных обязанностей заработной плате.

Согласно открытому опросу 169 представителей HR-служб предприятий, представленных в России, по итогам 2020 г. среднее значение уровня текучести персонала составило 23,8%, что на 10% больше аналогичных показателей предшествующего года [5], а причины флуктуации существенно изменились, выделим основные из них (рис. 2).

Как выяснилось, наиболее значимым фактором высокой текучести кадров оказалось несоответствие оплаты труда функционалу работника и предъявляемым к нему требованиям. Это говорит о том, что на сотрудника ложится чрезмерное количество задач и обязанностей, которые он не готов выполнять за данную заработную плату, что тесно связано и с «перегрузкой» работника. Второй наиболее весомой причиной покинуть компанию оказалось недостаточное количество возможностей карьерного и профессионального роста для работников. Нередко работодатели обещают «головокружительную» карьеру, при том что объективно расти в компании некуда. Третье место среди причин заняло недовольство сотрудником со стороны руководства. Под этим скры-



Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Что могло бы подтолкнуть Вас к увольнению (выберите не более трех вариантов ответа)?», количество респондентов (% опрошенных)*

* Составлено по результатам опроса, проведенного авторами. Сумма ответов превышает 100%, поскольку респондентам была дана возможность выбрать несколько вариантов ответа.

вается непонимание методов управления руководителя, отсутствие обратной связи по работе, личные конфликты. Но чаще всего этот фактор объясняется неправильным подбором, необходимы улучшения именно на самом первом этапе: нередко рекрутеры и кандидаты вводят друг друга в заблуждение, руководство – описывая отличные от реальности функционал, будущие обязанности сотрудника, условия труда, искатели – приукрашивая свой опыт, навыки и компетенции.

Особо среди причин высокой флукуации выделим условия труда, поскольку, по статистике, каждая пятая причина стресса на работе связана именно с комфортом в офисе (неудобное рабочее место, устаревшее техническое оснащение, шум или жара в помещении и т.д.). Плохие условия труда являются причиной текучести кадров почти пятой части

предприятий, это довольно высокий показатель. Неудовлетворенность рабочим местом и инструментами приводит к потере продуктивности, конфликтам и низкому уровню сервиса.

Ошибки при адаптации, а также, как следствие, несоответствие знаний и навыков сотрудника его текущей позиции, как показывают исследования «Рекадро» и НАФИ, являются причиной высокой текучести лишь среди примерно седьмой части респондентов. Чаще данную причину текучести сотрудников называли представители крупного бизнеса (см. таблицу), что, по всей вероятности, свидетельствует о высоких темпах цифровой трансформации, цифровизации данного сектора и неспособности угнаться за темпами в освоении новых навыков [6].

Переходим к исследованию нашего региона. Традиционно высокий уровень текучести



Рис. 2. Основные причины текучести кадров на предприятиях России, % респондентов*

* Составлено по: Текучесть кадров на предприятиях в России, 2020 / Рекадро™ – Экспертные кадровые решения. URL: <https://ido.tsu.ru/documents/news/67186-tekuchest-kadrov-na-predpriiatiakh-v-rossii.pdf> (дата обращения: 24.05.2022). Сумма ответов превышает 100%, поскольку респондентам была дана возможность выбрать несколько вариантов ответа.

Основные причины увольнения сотрудников на российских предприятиях, % респондентов*

Причина увольнения	Малые предприятия	Средние предприятия	Крупные предприятия
Неудовлетворенность уровнем заработной платы	45	39	44
Знания и навыки сотрудника не соответствуют его должностным обязанностям	12	16	22
Неудобный график работы	14	17	16
Проблемы с проездом до места работы	11	13	14
Не сложились отношения с коллективом	10	13	12
Ненормированный рабочий график	10	11	11
Не сложились отношения с руководителем	8	9	8
Отсутствие карьерного роста	7	7	9
Неблагоприятные условия труда	5	7	8
Нестабильная зарплата, задержки зарплаты	5	4	7

* Составлено по: Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров. 07.07.2021. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fe5/fe5ce4dd2506ae72eb70c000b2f6dcb1.docx> (дата обращения: 24.05.2022). Сумма ответов превышает 100%, поскольку респондентам была дана возможность выбрать несколько вариантов ответа.

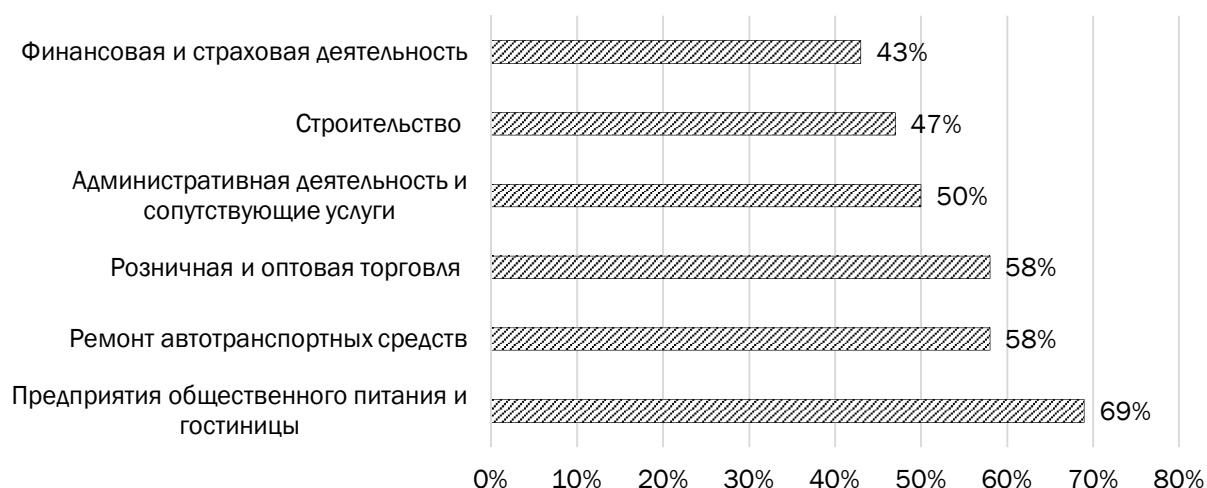


Рис. 3. Уровень текучести кадров крупных и средних организаций Самарской области за 2019 г.*

* Составлено по: Мониторинг численности занятых по видам экономической деятельности и тренды инвестиционной активности в отраслях экономики Самарской области : аналит. справка / Центр проф. образования Самар. обл. Самара, 2020. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcposo.ru%2Fimages%2F2018%2Fissl%2F3.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 24.05.2022).

персонала в Самаре отмечается в представленных на рис. 3 отраслях [7].

В целом в регионе общий коэффициент кадровой текучести предприятий по всем видам экономической деятельности составил 25% (2019 г.), показатель естественной текучести кадров (выбытие по естественным причинам – уход на пенсию, инвалидность, смертность) составил 3,7%, что соответствует нормативным значениям (принятый оптимальный уровень – 3–5%).

Обсуждение

Обобщая вышеизложенное, можем сказать, что треть представителей компаний России отмечают высокий или средний уровень кадровой текучести [6], а самая распространенная причина тому – неудовлетворенность сотрудников уровнем оплаты труда, что подтверждается исследованиями и результатами опроса, проведенного авторами. Проанализировав движение рабочей силы в нашем регионе и стране, можем заявить о неверности выдвинутой гипотезы о наиболее тесной связи между высокой текучестью и адаптацией персонала. Как видим, в большей мере оказывают влияние на уровень текучести другие факторы.

Отметим также, что в Самарской области в течение последних 3 лет происходит снижение

доли новых рабочих мест, в то время как в условиях развитых экономик ежегодно их возникает около 10–15% (что свидетельствует о высоком уровне модернизационных процессов, создании новых технологических цепочек, диверсификации производства) [7]. Эта тенденция, по всей вероятности, объясняется ограничениями внешней торговли, сокращением инвестиций, санкционным режимом, а также снижением объемов производства.

Приведем некоторые решения и инструменты удержания персонала, стратегии снижения текучести кадров. Прежде всего, компаниям необходимо проанализировать ситуацию: просмотреть статистику флуктуации рабочей силы, оценить работу кадрового отдела, эффективность системы адаптации сотрудников, недостатки компании в целом [8]. Эффективным методом является проведение анонимных опросов сотрудников для выявления проблем и получения наиболее точной информации. Руководители должны понимать текущее положение вещей, ведь, как показывает исследование, две трети крупных предприятий даже не обладают такими сведениями. Затем можно приступать к выработке стратегии по борьбе с текучестью кадров, составить конкретную модель действий.

В условиях кризиса в 2020 г. 10% компаний задерживали выплаты, 16% – снижали за-

работную плату, сокращали премии, не стремясь при этом вкладываться в оплату труда, чтобы удержать сотрудников от ухода [9]. Одной из причин тому является возросшее количество рабочей силы на рынке труда. Также сотрудники увольняются из-за отсутствия четкой связи между объемом их работы и оплатой труда. Для снижения оттока сотрудников по причине несоответствия заработной платы и обязанностей, предъявляемых к ним требования работодатели переоценивают и пересматривают систему оплаты труда, пакеты компенсаций и льгот. Важно обеспечить соответствие между ростом усилий работников и оплаты, что будет стимулировать сотрудников.

Для минимизирования второго по величине фактора – малого количества возможностей профессионального и карьерного роста для сотрудников – совершаются аналогичные действия, а также разрабатывается прозрачная система карьерного роста, вводятся программы повышения лояльности, вовлеченности и удовлетворенности работников. При приеме сотрудников необходимо работодателю и соискателю обсудить условия роста зарплаты, потенциальную карьерную лестницу.

Список мер борьбы не ограничивается данными действиями и инструментами. Некоторые рекомендации и идеи по контролю удержания персонала включают также развитие культуры диалога в компании, создание управляемых рабочих нагрузок – оптимизация распределения обязанностей (очень важен баланс между работой и личной жизнью сотрудника, обеспечение гибкости), стимулирование вовлеченности сотрудников, пересмотр условий труда и модернизация предприятия. Исследование доказывает и важность адаптации и обучения сотрудников (проведения семинаров, тренингов) как в рамках непосредственных обязанностей работников, так и по новым направлениям – кибербезопасность, цифровая грамотность.

В 2020–2021 гг. в условиях сложившейся из-за пандемии COVID-19 ситуации популярными среди компаний мерами стали пересмотр нематериальных стимулов и элементов мотивации, обеспечение внимательной обратной связи, проведение мероприятий тимбилдинга, признание заслуг работников, ввод про-

грамм компенсаций, повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников.

Таким образом, совершенствование рекрутингового процесса, построение и развитие HR-бренда компании, наличие эффективной стратегии позволят достичь поставленной цели – снизить текучесть кадров и не дать команде потерять свой рабочий потенциал. А постоянный мониторинг и оценка дадут возможность видеть результат действий, знать ситуацию изнутри.

Заключение

Подводя итог, можно сделать ряд выводов. Высокая текучесть кадров является одной из наиболее значимых причин низкой экономической эффективности деятельности организаций. Флуктуация снижает производительность труда, дестабилизируя ситуацию. В связи с этим актуальность приобретают изучение факторов высокой текучести кадров предприятий и выработка мер противодействия. В статье была проанализирована ситуация, сложившаяся на российских предприятиях, в нашем регионе, а также выяснено, какие инструменты эффективны для снижения текучести кадров.

В процессе удержания сотрудников необходимо пользоваться всеми методами, включая как финансовую поддержку, так и нематериальное стимулирование, ведь уважение, мотивация и признание высоко ценятся сотрудниками. Главное то, что усилия и затраты, направленные на содержание и мотивацию человека, в значительной степени окупаются его трудом и вкладом в общий результат.

Еще раз подчеркнем, что не всегда стоит пугаться высоких показателей текучести кадров, зачастую это не так плохо, как может показаться. Здесь есть свои отраслевые особенности у компаний. Для определенных сфер деятельности флуктуация практически неизбежна, а не является результатом ошибок руководства или HR-отдела.

Задача руководства заключается в правильном подборе людей и в создании системы, которая позволит грамотно управлять текучестью кадров. При верном подходе текучесть кадров может быть возможностью – найти новые таланты и оставаться конкурентоспособными.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для акад. бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2019. 467 с.
2. Employee Turnover Rates by Industry Comparison. URL: <https://www.e-days.com/news/employee-turnover-rates-an-industry-comparison> (дата обращения: 14.12.2021).
3. Парамонов П.О. Современные решения проблемы текучести кадров в организации через формирование эффективной кадровой политики // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сб. науч. ст. V Междунар. науч.-практ. конф. Москва, 2020. С. 87–93.
4. Смагин И. Лучшие практики корпоративного обучения General Electric. URL: <https://trends.skolkovo.ru/2013/07/general-electric/> (дата обращения: 22.02.2022).
5. Текучесть кадров на предприятиях в России, 2020 / Рекадро™ – Экспертные кадровые решения. URL: <https://ido.tsu.ru/documents/news/67186-tekuchest-kadrov-na-predpriatiiakh-v-rossii.pdf> (дата обращения: 24.05.2022).
6. Исследование НАФИ и ВШЭ: треть российских компаний страдают от текучести кадров. 07.07.2021. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fe5/fe5ce4dd2506ae72eb70c000b2f6dcb1.docx> (дата обращения: 24.05.2022).
7. Мониторинг численности занятых по видам экономической деятельности и тренды инвестиционной активности в отраслях экономики Самарской области : аналит. справка / Центр проф. образования Самар. обл. Самара, 2020. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcposo.ru%2Fimages%2F2018%2Fissl%2F3.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (дата обращения: 24.05.2022).
8. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Эффективная система управления адаптацией персонала как инструмент управления текучестью кадров // Интеграция наук. 2019. № 1 (24). С. 215–218.
9. Swanson J. How to Manage Employee Turnover and Retain the Best Specialists? URL: <https://atton-institute.com/news-and-publications/how-to-manage-employee-turnover-and-retain-best-specialists.html> (дата обращения: 07.04.2022).

References

1. Odegov Yu.G., Rudenko G.G. Personnel management : textbook and workshop for academic bachelor's degree. 2nd ed., revised and expanded. Moscow : Yurayt, 2019. 467 p.
2. Employee Turnover Rates by Industry Comparison. URL: <https://www.e-days.com/news/employee-turnover-rates-an-industry-comparison> (date of access: 14.12.2021).
3. Paramonov P.O. Modern solutions to the problem of staff turnover in the organization through the formation of an effective personnel policy // Modern research of human resources management problems : collection of scientific articles of the V International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2020. Pp. 87–93.
4. Smagin I. The best practices of corporate training of General Electric. URL: <https://trends.skolkovo.ru/2013/07/general-electric/> (date of access: 22.02.2022).
5. Staff turnover at enterprises in Russia, 2020 / Rekadro™ – Expert personnel solutions. URL: <https://ido.tsu.ru/documents/news/67186-tekuchest-kadrov-na-predpriatiiakh-v-rossii.pdf> (date of access: 24.05.2022).
6. NAFI and HSE study: a third of Russian companies suffer from staff turnover. 07.07.2021. URL: <https://nafi.ru/upload/iblock/fe5/fe5ce4dd2506ae72eb70c000b2f6dcb1.docx> (date of access: 24.05.2022).
7. Monitoring of the number of employees by type of economic activity and trends in investment activity in the sectors of the economy of the Samara region : analytical reference / Center for Vocational Education of the Samara region. Samara, 2020. URL: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fcposo.ru%2Fimages%2F2018%2Fissl%2F3.doc&wdOrigin=BROWSELINK> (date of access: 24.05.2022).
8. Tselyutina T.V., Litvin Yu.P. Effective personnel adaptation management system as a staff turnover management tool // Integration of sciences. 2019. No. 1 (24). Pp. 215–218.
9. Swanson J. How to Manage Employee Turnover and Retain the Best Specialists? URL: <https://atton-institute.com/news-and-publications/how-to-manage-employee-turnover-and-retain-best-specialists.html> (date of access: 07.04.2022).

Информация об авторах

Е.П. Трошина – кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента Самарского государственного экономического университета;

А.Д. Тихонова – стажер отдела организации продаж клиентам малого бизнеса Самарского отделения № 6991 ПАО Сбербанк.

Information about the authors

E.P. Troshina – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Institute of Management of Samara State University of Economics;

A.D. Tikhonova – intern of the Sales Organization Department for Small Business Clients of Samara branch No. 6991 of Sberbank PJSC.

Статья поступила в редакцию 31.05.2022; одобрена после рецензирования 27.06.2022; принята к публикации 08.07.2022.

The article was submitted 31.05.2022; approved after reviewing 27.06.2022; accepted for publication 08.07.2022.