РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 11 • июнь 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship

издательство Креативная экономика

Регулирование текучести кадров на основе оценки экономического ущерба предприятия

Борисова А.А. [1]

[1] Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье анализируются подходы к формированию кадрового обеспечения в условиях разнотипных конъюнктур рынка труда. Характеризуется развитие теоретико-методологических оснований регулирования излишнего уровня текучести кадров на предприятии. Приводятся доводы о недостаточности существующих инструментов к определению нормативных значений коэффициента текучести кадров на предприятии. Обосновывается методическое оснащение современного направления управления текучестью персонала на основе оценки экономического ущерба предприятия. Предлагается алгоритм действий по оценке и коррекции динамики кадрового обеспечения. Характеризуется назначение баланса движения персонала в практике управления текучестью кадров. Определяются группы и статьи затрат, включаемые в структуру оценки негативных последствий излишнего уровня текучести персонала на предприятии. Характеризуются инструменты регулирующего воздействия по предупреждению и нивелированию излишней динамики кадрового обеспечения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: текучесть кадров, конъюнктура рынка труда, предикторы текучести, виды текучести, баланс движения персонала, инструменты воздействия, экономический эффект, окупаемость.

Regulation of staff turnover on the basis of the assessment of enterprise's economic damage

Borisova A.A. [1]

[1] Novosibirsk State Technical University

Введение

Конъюнктура рынка труда обуславливает движение персонала и влияет на стратегию кадрового обеспечения. Трудоизбыточная конъюнктура позволяет работодателям вести избирательную политику привлечения и найма, а также формировать более широкий запрос по набору соответствий возможностей соискателей требованиям должности и организации. По многим должностям и профессиям производственной сферы фиксируется трудодефицитная конъюнктура [1] *(Gimpelson V.E., Kapelyushnikov R.I., Sharunina A.V., 2016)* и выявляются структурно-содержательные диспропорции в соотношении параметров спроса и предложения.

Сложившаяся ситуация ограничивает избирательность работодателя при формировании кадрового обеспечения: выдвигаются иные

требования к организации работ по поиску и привлечению соискателей; модифицируется набор требований и уровень значимости критериев диагностики профессиональной пригодности специалистов; вынужденно закладывается бóльшая ресурсообеспеченность процессов ввода в должность, адаптации и обучения новых специалистов. Таким образом, трудодефицитная конъюнктура ограничивает возможности выбора соискателей, профессионально-квалификационный уровень которых соответствует целевому запросу предприятия, а также влияет на изменение состава работ и функциональное содержание деятельности менеджера по подбору персонала. В целом при такой конъюнктуре возрастает стоимость формирования кадрового обеспечения и преждевременный уход специалистов (до уровня окупаемости вложенных в его найм средств) может усиливать негативные последствия текучести кадров.

Система управления предприятием заинтересована в мониторинге окупаемости ресурсов, затраченных на формирование кадрового обеспечения, поскольку результаты закладываются в коррекцию реализации стратегии и оценку эффективности работы службы управления персоналом (в набор показателей оценки результативности деятельности менеджеров по подбору персонала включены коэффициенты: «текучесть кадров», «закрепляемость новых специалистов», «исполнение бюджета найма персонала» [2, 3] *(Vetluzhskikh E., Larina A., Petrenko T., 2016; Baskina T.V., 2016)*). Анализ подходов к разработке метрик оценки результативности специалистов по подбору персонала [4, 5] *(Vasilev S., 0)* выявил существенные различия в выборе пока-

ABSTRACT:

The article analyses the approaches to the staffing formation under the condition of different types of labor market. We characterize the development of theoretical and methodological basics for regulation the excessive level of staff turnover at the enterprise. The paper argues that the current tools are insufficient if you want to determine the normative values of the staff turnover rate at the enterprise. We justify methodical instrumentation of the modern trend in staff turnover management on the basis of the assessment of enterprise's economic damage. We offer the algorithm of actions for assessing and correcting the dynamics of staffing. We characterize the purpose of movement of personnel balance in the practice of staff turnover management. We define groups and expenditures included in the structure of the assessment of negative consequences of the excessive level of staff turnover at the enterprise. The paper characterizes the impact tools for prevention and leveling the excessive staffing dynamics.

KEYWORDS: staff turnover, labor market conditions, predictors of turnover, types of turnover, movement-of-personnel balance, impact tools, economic effect, payback.

Received: 18.04.2017 / Published: 16.06.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Borisova A.A. (bborisova2012@yandex.ru)

CITATION:

Borisova A.A. (2017) Regulirovanie tekuchesti kadrov na osnove otsenki ekonomicheskogo uscherba predpriyatiya [Regulation of staff turnover on the basis of the assessment of enterprise's economic damage]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 18. (11). – 1681-1692. doi: 10.18334/rp.18.11.37841

зателей, обосновании их влияния на устойчивость кадрового обеспечения, а также возможностях достижимости исполнителями. В теории и практике не выработан универсальный подход к «оцифровке», нормированию результативности деятельности по формированию кадрового обеспечения. Базовым посылом при его разработке может служить требование – адекватность имеющего кадрового обеспечения целям организации. Обоснование целесообразности усилий (работ) по формированию кадрового состава основано на соотношении затрат и выгод, получаемых организацией вследствие реализации работ. Поэтому полагаем, востребована методика оценки экономического ущерба вследствие текучести кадров. Замысел работы предполагает алгоритмизацию деятельности по диагностике социально-экономической отдачи ресурсного обеспечения формирования кадрового состава.

Теоретико-методологические основания

Явление текучести кадров активно разрабатывается отечественными исследователями. Сложные причинно-следственные связи данного явления вынуждают реализовывать многоплановые исследования. Изучается сила влияния разных предикторов на уровень текучести кадров [6–8] *(Antosenkov E.G., Kupriyanova Z.V., 1977; Shishkina L.A., Korovin L.S., Mikhaylovskaya V.P., 1985; Karimova E.F., Kozlova O.A., 2016)*. Накопленные данные позволяют отследить изменения в силе влияния предикторов текучести в разных условиях ведения бизнеса; оценить различия в воздействии факторов на сотрудников, дифференцированных по критериям (например, возраст, категория, профессиональная подготовка, должность, стаж работы в организации). Знание факторов-детерминант явления теоретически позволяет вводить превентивное управление, но многокомпонентность воздействия предикторов осложняет его практическую реализацию. Поэтому в развитии теоретико-прикладного подхода к управлению текучестью кадров диагностируется направление, сосредоточенное на процессном воздействии.

Основой принятия решения об увольнении по собственному желанию (как ключевого основания текучести кадров) является накопленная неудовлетворенность различными аспектами работы на предприятии. Накопление негативной оценки происходит постепенно по мере реализации процессов найма и закрепления. Представителями этого направления [9, 10] *(Belov D.S., 2016; Ozernikova T.G., 2016)* доказывается прямое

ОБ АВТОРЕ:

Борисова Алена Александровна, доцент кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент (bborisova2012@yandex.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Борисова А.А. Регулирование текучести кадров на основе оценки экономического ущерба предприятия // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 11. – С. 1681-1692. doi: 10.18334/rp.18.11.37841

влияние организации процессов управления персоналом на удовлетворенность и, как следствие, более интенсивную подвижность кадров. Поэтому рекомендации по нивелированию негативных последствий текучести кадров основываются на коррекции текущих процессов управления персоналом, в частности, совершенствование системы мотивации и оплаты труда, программ адаптации, вводе карьероориентированных траекторий развития.

Системное видение причинно-следственных связей текучести концентрируется в работах, направленных на обоснование обусловленности итоговой результативности процессов регулирования текучести кадров. В качестве результирующих традиционно выступают: формирование и распределение трудовых ресурсов [11] *(Shipovalov A.G., 2014)*, стабильность (устойчивость) трудового коллектива [12] *(Tikhonova E., 2012)*, рост производительности труда [13] *(Selezneva T.O., 2015)*. В этом направлении отслеживается влияние коррекционных воздействий, направленных на предупреждение излишнего уровня текучести кадров и нивелирование ее негативных последствий, на системнообразующие процессы, описывающие кадровое обеспечение.

Традиционными методическими средствами диагностики указанных причинно-следственных зависимостей выступает социологический инструментарий, включающий опросы (анкетирование и интервьюирование), включенные наблюдения, фокус-группы, контент-анализы. Инструменты получения и обработки данных многократно апробированы, признаны научным сообществом и часто используются в практической деятельности для интерпретации социально-трудовых отношений в коллективе, характеристики социально-психологического климата, оценки вовлеченности, лояльности и приверженности персонала. Эти данные являются необходимым, но недостаточным условием при обосновании силы влияния факторов на подвижность кадрового обеспечения. Заказчик этой информации – собственник (работодатель) справедливо заинтересован в переводе полученных «социальных» оценок на экономический «язык». Система управления оперирует стоимостными категориями и требует оценки рентабельности процесса управления, а также обоснования окупаемости вложенных ресурсов. Этот целевой запрос услышан менеджерами по персоналу и в настоящее время активно формируется еще одно направление регулирования текучести кадров [14, 15] *(Mitrofanova A.E., 2015; Solodova N.G., Ozernikova T.G., Skavitin A.V., 2009)*, основанное на обосновании социально-экономического эффекта коррекционных воздействий. Методический инструментарий этого направления разрабатывается, апробируется и позволяет расширить существующие методики регулирования текучести кадров.

Таким образом, выделяются три теоретико-прикладных направления к построению коррекционных воздействий на текучесть кадров в организации, различающихся выбором входных и результирующих переменных моделирования движения персонала, а также требовательностью к аналитической обработке и формой представления целевому заказчику итоговых данных.

Методика регулирования текучести кадров в рамках затратного направления

Последовательность этапов, направленных на регулирование текучести кадров, позволяющая в итоге провести обоснование экономической эффективности управленческого воздействия, представлена в *таблице 1*.

Анализ баланса движения персонала основывается на оценке динамики ряда показателей, характеризующих кадровую обеспеченность (например, коэффициентов оборота кадров по приему и выбытию, стабильности и сменяемости кадрового состава, а также показателей фактической, потенциальной текучести кадров и меры их интенсивности). Диагностика темпа и величины изменений в разрезе профессионально-квалификационных уровней и (или) структурных подразделений позволяет зафиксировать наличие или отсутствие проблемы излишнего уровня текучести кадров, оценить ее негативное воздействие и выявить источник ее локализации.

Оценка результативности баланса движения персонала основывается на сопоставлении с нормативными значениями коэффициентов фактической и потенциальной текучести. Сопоставление осложняется отсутствием репрезентативных данных систематического мониторинга подвижности кадрового состава в отраслевой статистике. Специфика деятельности, размер предприятия, стадия его жизненного цикла и уровень финансовой устойчивости, фактор сезонности и даже должностная позиция – все это существенно влияет на нормативные значения коэффициента текучести. Поэтому не является достаточным ориентация на рекомендуемую в литературе вилку нормативных значений 7–15% [16] *(Kibanov A.Ya., 2016)*. Практиками фиксируются иные приемлемые для предприятий значения (*табл. 2*).

Таблица 1

Структура и назначение действий по регулированию излишнего уровня текучести кадров на предприятии

Наименование этапа	Целевое назначение этапа
Анализ баланса движения персонала за анализируемый период	Определение масштаба проблемы и источников ее локализации
Анализ структуры и величины социально-экономического ущерба предприятия вследствие текучести кадров	Оценка величины и структуры потерь, а также выявление ключевых параметров, на которые необходимо воздействовать в целях снижения уровня текучести кадров
Диагностика оснований потенциальной и фактической текучести кадров на предприятии	Обоснование предикторов, обусловливающих изменение уровня текучести кадров
Обоснование плана мероприятий по нивелированию негативных последствий текучести и предупреждению дальнейшего роста	Расчет окупаемости ресурсов, вложенных в регулирование и предупреждение текучести кадров на предприятии

Источник: составлено автором.

Таблица 2

Коэффициент текучести кадров в разрезе факторов-детерминант

Фактор	Значение, %	Фактор	Значение, %
Специфика отрасли деятельности: IT-технологии	8–10	***Уровень управления:*** топ-менеджмент	2
производство	10–15	среднее звено	10
страхование	30	линейные специалисты	20
торговля	30–50	неквалифицированный персонал	50
гостеприимство	50–80		
общепит (быстрое питание)	80		

Источник: составлено автором по источникам [9–11] *(Belov D.S., 2016; Ozernikova T.G., 2016; Shipovalov A.G., 2014).*

Диагностика нормативных значений коэффициента текучести основывается на накопленной на предприятии регулярной статистике баланса движения персонала. Данные, характеризующие подвижность, соотносятся с мерой устойчивости кадрового обеспечения и совокупными затратами на обновление кадрового состава. Сопоставление затрат является основой решения о необходимости ввода мероприятий по регулированию текучести кадров до приемлемых для устойчивости функционирования предприятия нормативных значений. Например, предприятию может быть выгоднее (в стоимостном выражении) вести политику экономии фонда оплаты труда сотрудников, находящихся на испытательном сроке, тогда и более высокие значения коэффициента текучести по этой категории будут приемлемыми для организации, даже в случае значительного превышения нормативных значений в 10–15%.

Таким образом, ведение и анализ баланса движения персонала позволяет устанавливать нормативные значения коэффициента текучести, приемлемые для конкретного предприятия.

Негативные последствия излишнего уровня текучести кадров подлежат экономической оценке. Оценка осуществляется через анализ структуры и величины социально-экономического ущерба предприятия. При неоспоримости важности результатов анализа, к сожалению, надежность и достоверность полученных данных зависит от умения менеджера по персоналу преодолевать ряд организационных сложностей. Как правило, сбор данных для анализа экономического ущерба требует привлечения и согласования информации из разных структурных подразделений, организации и проведения ресурсозатратного мероприятия – фотографии рабочего дня, разработки и регулирования трудовых норм. В то же время в организациях с высоким уровнем кадрового менеджмента многие перечисленные операции отработаны и встроены в управленческий процесс. Нормирование трудовой деятельности, согласованность потоков информации – это ключевые процедуры, результативность реализации кото-

рых характеризует систему управления персоналом, в т.ч. и политику предупреждения текучести кадров.

В структуру экономического ущерба предприятия вследствие текучести кадров могут входить факторы и виды затрат, представленные в *таблице 3*.

Включение данных затрат в структуру ущерба зависит от организации работ по управлению кадровым обеспечением и применяемых на предприятии мер социально-экономической защищенности персонала. Например, согласно ряду коллективных договоров величины выплат по разным основаниям увольнения могут значительно увеличивать финансовую нагрузку на замену кадрового состава.

Объем выплат по трудовым спорам (в т.ч. восстановлению на рабочем месте в связи с незаконным увольнением) имеет динамику роста. Ежегодно увеличивается число обращений сотрудников в судебные органы и в комиссии по трудовым сборам [17] *(Podtserob M., 0)*: 18%-й рост зафиксирован в 2016 г. по Новосибирску [18].

Таблица 3

Факторы и статьи затрат предприятия вследствие текучести кадров

Факторы	Виды затрат
Увольнения персонала по собственному желанию и нарушению трудовой дисциплины	Выплаты выходных пособий
	Выплаты по судебным издержкам, в связи с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула
	Потери, вызванные оформлением процедуры увольнения
Производительность труда сотрудников	Потери вследствие простоя рабочего места
	Потери в производительности труда сотрудников перед увольнением
	Потери в производительности труда сотрудников в период обучения с отрывом от производства
	Потери в производительности труда сотрудников в период адаптации
Поиск, привлечение и найм новых сотрудников	Затраты на анализ содержания работ и разработку моделей должностей
	Затраты на разработку диагностического инструментария по определению профпригодоности соискателей
	Затраты на информирование рынка; оплату услуг кадровых агентств
	Затраты на собеседование и иные диагностические мероприятия
	Затраты на оформление принятых сотрудников
Ввод и адаптация новых сотрудников	Затраты на организацию обучения на рабочем месте и наставничество
	Затраты (прямые и косвенные) на обучение с отрывом от производства

Источник: составлено автором.

Росту числа результативных для сотрудника обращений способствуют, как минимум, два обстоятельства: увеличение юридической грамотности населения и более сильная мера защищенности сотрудника нормативными актами трудового законодательства. Процедура увольнения сотрудника, по оценкам специалистов [19, 20] *(Kolobova S.V., 2016; Sapfirova A.A., Volkova V.V., 2015),* жестко регламентирована и встроена в систему управления персоналом на основе причинно-следственных связей, предполагающих тесную увязку всех процедур и операций кадрового обеспечения.

Величины затрат на сопровождение увольняющего сотрудника также могут существенно варьироваться вследствие применения разных идеологий управления брендом работодателя в период увольнения. Например, увольнение по схеме outplacemen существенно увеличивает нагрузку специалистов и, соответственно, финансовое обременение.

В структуре ущерба доля потерь вследствие динамики производительности труда существенна. Но в традиционной практике оценки экономических последствий текучести кадров в виду сложности сбора данных ведется в ограниченном формате. В целом, такое положение искажает оценку экономического эффекта вложений в регулирование кадрового обеспечения. Применительно к конкретным условиям функционирования предприятия нами представлена схема расчета снижения производительности труда в период адаптации нового сотрудника и во время работы, сопровождающееся нарастанием неудовлетворенности сотрудника [21] *(Borisova A.A., 2010).*

Рисунок 1. Воронка профессионального отбора
Источник: составлено автором.

Таблица 4

Сравнительный анализ затрат на отбор персонала

Категории расходов	Источники привлечения и поиска соискателей		
	Источник 1	Источник 2	Источник 3
Стоимость обращения к источнику, руб.	15000	10000	0
Количество откликов (резюме), ед.	145	820	7
Затраты на обработку отклика, руб. (исходя из данных 0,1 час на 1 отклик; стоимость человекочаса – 100 руб.)	1450	820	70
Количество собеседований с рекрутером, ед.	25	19	6
Затраты на проведение собеседований, руб. (исходя из данных 0,5 часа на 1 одно собеседование; стоимость человекочаса – 100 руб.)	1250	950	300
Количество собеседований с руководителем структурного подразделения, ед.	13	10	3
Затраты на проведение собеседований, руб. (исходя из данных 0,75 часа на 1 на одно собеседование; стоимость человекочаса – 500 руб.)	4875	3750	1125
Число принятых сотрудников	5	3	2
Стоимость поиска и отбора кандидата, руб.	1515	1840	747,5

Источник: составлено автором на основе эмпирических данных [22] *(Osovitskaya N., 2015).*

Величина затрат на привлечение, отбор и найм во многом определяется организацией процессов и использованием инструментов с высокой степенью прогностических возможностей диагностики профессиональной пригодности соискателей. Суммарная стоимость серии отборочных процедур соотносится с количеством закрываемых вакансий. Поэтому выбор средств диагностики, каналов привлечения и содержательного наполнения отборочных действий позволяет дифференцировать стоимость затрат на замену кадрового состава (*рис. 1*, *табл. 4*).

Таким образом, в структуру экономического ущерба вследствие текучести кадров включаются затраты на формирование кадрового обеспечения и предотвращение потерь, связанных со снижением производительности труда специалистов в ходе подвижности кадрового состава. Величина ущерба детерминируется сложившейся практикой организации работ по управлению персоналом. Суммарная величина экономического ущерба является ориентиром при разработке и обосновании бюджета проекта регулирующих мер воздействия.

Заключение

Преобладающий тип конъюнктуры рынка труда детерминирует подход к организации и реализации кадрового обеспечения. Принятие управленческого решения о целесообразности ввода превентивных и (или) корректирующих мер воздействия может

быть основано на анализе показателей движения персонала, оценки приемлемых значений коэффициентов фактической и потенциальной текучести кадров. Обоснование бюджета предполагает сопоставление требуемого ресурсного обеспечения с экономическим ущербом вследствие текучести кадров. Превышение планируемой величины над текущими расходами обуславливает необходимость поиска возможностей снижения ресурсоемкости коррекционного воздействия.

ИСТОЧНИКИ:

1. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И., Шарунина А.В. «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2016. – № 2. – с. 201-242.
2. Ветлужских Е., Ларина А., Петренко Т. Как разработать эффективную систему оплаты труда: примеры из практики российских компаний. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 201 с.
3. Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.
4. Васильев С. Измерение эффективности работы службы управления персоналом. Открытая школа бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: http://www.obs.ru/article/178/ (дата обращения: 20.03.2017).
5. Показатели эффективности работы кадровых служб. DzenSals.ru - Дзен оптовых продаж. [Электронный ресурс]. URL: http://dzensales.ru/personal/pokazateli-effektivnosti-raboty-kadrovyx-sluzhb (дата обращения: 20.03.2017).
6. Антосенков Е.Г., Куприянова З.В. Тенденции в текучести рабочих кадров. Динамический аспект. - Новосибирск: Наука, 1977. – 256 с.
7. Шишкина Л.А., Коровин Л.С., Михайловская В.П. Движение кадров в сибирском городе (по материалам исследования текучести в промышленности Новосибирска). / Монография. - Новосибирск: Наука, 1985. – 272 с.
8. Каримова Е.Ф., Козлова О.А. Текучесть кадров // Евразийский научный журнал. – 2016. – № 5. – с. 114-115.
9. Белов Д.С. Мотивация персонала и ее влияние на текучесть кадров предприятия // Научный альманах. – 2016. – № 4-1(18). – с. 24-27.
10. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. / учеб.пособие. - Иркутск: БГУ, 2016. – 183 с.
11. Шиповалов А.Г. Подходы к оценке трудовых ресурсов в регионах Сибири // Экономика и управление. – 2014. – № 16. – с. 97-101.
12. Тихонова Е. Стабильность трудового коллектива // Кадровик. – 2012. – № 6. – с. 98-101.
13. Селезнева Т.О. Проблемы повышения производительности труда // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-1(58-1). – с. 896-899.
14. Митрофанова А.Е. Управление текучестью персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015.

15. Солодова Н.Г., Озерникова Т.Г., Скавитин А.В. Теоретико-методологические основы формирования системы управления человеческими ресурсами. / монография. - Иркутск: БГУ, 2009. – 228 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М.: Инфрам-М, 2016. – 459 с.
17. Подцероб М. Российские суды все чаще встают на сторону работодателя. Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/02/17/629931-rossiiskie-sudi-vse-chasche-vstayut-storonu-rabotodatelya (дата обращения: 25.03.2017).
18. Статистика по судебной практики судов общей юрисдикции (г. Новосибирск). Судебные и нормативные акты РФ. [Электронный ресурс]. URL: http://sudact.ru/regular/stats/?geo_area=ZfZ6Llw78PJh&suit_category=lBTUDc2jRo6T&workflow_stage=a2UdzpWquCJj (дата обращения: 25.03.2017).
19. Колобова С.В. Законность и обоснованность судебного решения по трудовым спорам // Современное право. – 2016. – № 1. – с. 86-92.
20. Сапфирова А.А., Волкова В.В. Трудовые споры в России. - М.: Юнити-Дана, 2015. – 88 с.
21. Борисова А.А. Механизм формирования трудовых отношений на предприятии. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. – 206 с.
22. Осовицкая Н. HR- брендинг. Как стать лучшим работодателем России. - СПб.: Питер, 2015. – 348 с.

REFERENCES:

Antosenkov E.G., Kupriyanova Z.V. (1977). Tendentsii v tekuchesti rabochikh kadrov. Dinamicheskiy aspekt [Trends in staff turnover. Dynamic aspect] Novosibirsk: Nauka. (in Russian).

Baskina T.V. (2016). Tekhniki uspeshnogo rekrutmenta [Techniques of successful recruitment] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).

Belov D.S. (2016). Motivatsiya personala i ee vliyanie na tekuchest kadrov predpriyatiya [Personnel motivation and its impact on staff turnover]. Nauchnyy almanakh. (4-1(18)). 24-27. (in Russian).

Borisova A.A. (2010). Mekhanizm formirovaniya trudovyh otnosheniy na predpriyatii [The formation mechanism of labor relations at the enterprise] Novosibirsk: Izd-vo NGTU. (in Russian).

Gimpelson V.E., Kapelyushnikov R.I., Sharunina A.V. (2016). «Dorogi, kotorye my vybiraem»: peremescheniya na vneshnem i vnutrennem rynkakh truda [The Pathways We Choose: Intra- and Interfirm Transitions].Ekonomicheskiy zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki. 20 (2). 201-242. (in Russian).

Karimova E.F., Kozlova O.A. (2016). Tekuchest kadrov [Staff turnover]. Evraziyskiy nauchnyy zhurnal. (5). 114-115. (in Russian).

Kibanov A.Ya. (2016). Upravlenie personalom [Staff Management] M.: Infram-M. (in Russian).
Kolobova S.V. (2016). Zakonnost i obosnovannost sudebnogo resheniya po trudovym sporam [Legality and Validity of Court Decisions on Labour Disputes]. Sovremennoe pravo. (1). 86-92. (in Russian).
Mitrofanova A.E. (2015). Upravlenie tekuchestyu personala v organizatsii [Managing staff turnover in the organization]. Upravlenie personalom i intellektualnymi resursami v Rossii. (in Russian).
Osovitskaya N. (2015). HR- brending. Kak stat luchshim rabotodatelem Rossii [HR-branding. How to become the best employer in Russia] SPb: Piter. (in Russian).
Ozernikova T.G. (2016). Sistemy motivatsii i stimulirovaniya trudovoy deyatelnosti [Systems of motivation and stimulation of labor activity] Irkutsk: BGU. (in Russian).
Sapfirova A.A., Volkova V.V. (2015). Trudovye spory v Rossii [Labor disputes in Russia] M.: Yuniti-Dana. (in Russian).
Selezneva T.O. (2015). Problemy povysheniya proizvoditelnosti truda [Labor productivity increase problems].Journal of Economy and Entrepreneurship. (5-1(58-1)). 896-899. (in Russian).
Shipovalov A.G. (2014). Podkhody k otsenke trudovyh resursov v regionakh Sibiri [Approaches to the assessment of labor resources in Siberian regions]. Ekonomika i upravlenie. (16). 97-101. (in Russian).
Shishkina L.A., Korovin L.S., Mikhaylovskaya V.P. (1985). Dvizhenie kadrov v sibirskom gorode (po materialam issledovaniya tekuchesti v promyshlennosti Novosibirska) [Movement of personnel in the Siberian city (on the basis of materials of the study of staff turnover in the Novosibirsk industry)]Novosibirsk: Nauka. (in Russian).
Solodova N.G., Ozernikova T.G., Skavitin A.V. (2009). Teoretiko-metodologicheskie osnovy formirovaniya sistemy upravleniya chelovecheskimi resursami [Theoretical and methodological basics of human resource management system formation] Irkutsk: BGU. (in Russian).
Tikhonova E. (2012). Stabilnost trudovogo kollektiva [Stability in labour collective]. Kadrovik. (6). 98-101. (in Russian).
Vetluzhskikh E., Larina A., Petrenko T. (2016). Kak razrabotat effektivnuyu sistemu oplaty truda: primery iz praktiki rossiyskikh kompaniy [How to develop an effective wage system: examples from the practice of Russian companies] M.: Alpina Pablisher. (in Russian).