

---

## **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕФИНИЦИЙ И СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ К УДЕРЖАНИЮ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

---

**Попова Валерия Евгеньевна**, асп.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: valerykazmina@gmail.com

*Цель:* провести анализ категории удержания работников в организации с учетом актуальности данной проблемы в настоящее время. *Обсуждение:* негативные последствия явления текучести кадров освещены в научной литературе по экономическому профилю с разных углов зрения, при этом теоретическая и эмпирическая база о том, что предшествует уходу сотрудников из организации, разработана недостаточно. Текучесть кадров и вытекающие из нее проблемы для организации не могут рассматриваться в отрыве от мер, которые способствуют или уходу сотрудников, или сохранению устойчивости количественных и качественных параметров организации. На проблему удержания существуют две основные точки зрения. Одна из них заключается в исключительно негативных последствиях ухода сотрудника из организации – исследователи перечисляют объем ущерба, который несет организация вследствие этого (финансовые, временные, человеческие, интеллектуальные потери, ухудшение психологического климата в коллективе), – об этом пишут отечественные авторы Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин (2002), Китаевская О.Н. и Картушина Е.Н. (2014), Д.Г. Кучеров и Е.К. Завьялова (2012), зарубежные исследователи J. Hale (1998), Sunil Ramlall (2003), Leen Sawalha (2019), авторы блога кадрового агентства Robert Half (2020). Другая точка зрения состоит в том, что повсеместное применение мер по удержанию по отношению ко всем сотрудникам может навредить продуктивной деятельности организации. В частности, этой точки зрения в основном придерживаются рекрутеры, руководители компаний, основываясь на практическом опыте функционирования организаций. Авторы пишут о том, что отсутствие обновления коллектива в течение многих лет может приводить к его «окаменению» (то есть формированию процессов застоя, невозможности развития и т.д.); удержание некоторых категорий сотрудников нецелесообразно – например, токсичные сотрудники, «сотрудники-звезды», молодые сотрудники на раннем этапе своей карьеры (причина в том, что поиск «своего» места – закономерный процесс на этом этапе карьеры) и т.д. Среди таких работ

можно выделить материалы Ю.Забазарных (2018), Е. Витчак (2018), Д. Пантюх (2018), Corine Buers, Kasia Karpinska, Joop Schippers (2018), Henry R. Young, David R. Glerum, Wei Wang, Dana L. Joseph (2018). Роль и значение удержания сотрудников для развития организации признается в работах и российских, и зарубежных авторов, однако есть различия в трактовке причин, которые побуждают сотрудников уходить из организации. В частности, отсутствие доверительных отношений с руководителем и неиспользование преимуществ организации в формировании ее бренда (внутренний маркетинг) особенно подчеркивают зарубежные исследователи. Также, по их мнению, наиболее продуктивной является стратегия, при которой основное внимание необходимо уделять процессу отбора и найма для профилактики ухода и необходимости удержания. Тогда как работы российских авторов в основном сосредоточены на этапе принятия решения сотрудником об уходе – какие шаги предпринять, чтобы повысить его лояльность и мотивацию к дальнейшей работе в штате. *Результаты:* в статье предложен сопоставительный анализ проблемы удержания в российской и зарубежной литературе, а именно: актуальность разработки вопроса удержания, трактовка термина «удержание сотрудников», причины ухода сотрудников из организации. Систематизировано представление об удержании сотрудников как о комплексном явлении, которое необходимо рассматривать как со стороны работодателя, так и со стороны сотрудников. Сформированы способы удержания работников в соответствии с возможными причинами ухода.

**Ключевые слова:** удержание сотрудников в организации, мотивация персонала, причины ухода сотрудников из организации, высококвалифицированные сотрудники, материальная и нематериальная мотивация.

**DOI:** 10.17308/meps.2020.4/2343

Тенденция последних нескольких лет на рынке труда – смена сотрудниками мест работы каждые 2-3 года (для специалистов) и каждые 4-5 лет (для руководителей). В ближайшие годы специалисты по управлению персоналом прогнозируют укрепление этой тенденции.

В частности, по прогнозам авторов Retention report, в начале 2018 г. ожидался уход каждого четвертого сотрудника из той организации, где он работал в настоящий момент, а к 2020 г. рассматривали риск ухода уже каждого третьего сотрудника. В ближайшие несколько лет прогнозируют снижение количества уходов сотрудников по инициативе работодателей (вынужденной или пассивной текучести) и рост количества уходов по инициативе самих сотрудников (добровольной или активной текучести).

Одной из причин такой тенденции (частая смена мест работы) явля-

ется интенсивный экономический рост – увеличение темпов производства, снижение уровня безработицы. Еще 10 лет назад соотношение незанятых сотрудников к количеству вакансий составляло 7:1, то сейчас это соотношение – 1:1.

Тем не менее, далеко не все сотрудники (в том числе и вновь принятые) готовы оставаться в организации даже 2-3 года. Это означает, что все финансовые, человеческие, временные ресурсы, вложенные в поиск, привлечение, адаптацию, обучение сотрудника, с его уходом оказываются потраченными зря. А если ушедший сотрудник был профессионалом высокого класса, талантливым и ценным кадром? Тогда помимо потери инвестиций снижается и человеческий капитал организации в целом [1]. Данные о финансовом ущербе, который несет организация после ухода сотрудников, подтверждается, в частности, исследованием J. Hale (1998), которое показало, что компания затрачивает на поиск и подбор сотрудника от 50 до 60% от годового оклада в случае со специалистом и до 100% от годового оклада в случае с некоторыми высококвалифицированными сотрудниками [14].

План фундаментальных исследований РАН подтверждает роль сохранения человеческого капитала: один из пунктов плана до 2025 г. – разработка экономической теории измерений человеческого капитала. Зарубежные исследователи уделяют не меньшее внимание, чем их российские коллеги, проблеме сохранения интеллектуального капитала, говоря о ее потере после ухода сотрудников.

Более того, в организациях, как и в любой системе, всегда имеют место последствия изменений состава (количественного и качественного) этой системы. Поэтому помимо потерь в численности сотрудников, финансовых, человеческих и интеллектуальных, которые заметны сразу, уход сотрудников имеет и отложенный эффект. В частности, когда кто-то из коллег покидает компанию, это провоцирует других сотрудников задумываться о причинах такого поступка, снижает их вовлеченность в деятельность, ухудшает психологический климат в коллективе. В конечном счете это может привести к ухудшению производительности труда.

Из этого следует, что уже компаниям необходимо конкурировать за сотрудников (в противоположность обратной ситуации – конкуренция соискателей за открытые вакансии).

С другой стороны, на проблему удержания есть и противоположная точка зрения, причем как среди представителей научных школ (авторы, разрабатывающие этот вопрос с теоретических позиций), так и среди практиков (рекрутеров, собственников бизнеса). Она состоит в том, что удержание не стоит рассматривать как исключительно необходимую меру, которая всегда способствует развитию организации.

Длительная работа в одной организации в настоящее время может вызывать подозрения у рекрутера. Способности и желание сотрудников обучаться новым навыкам и смежным профессиям теперь ценятся мно-

го выше, чем стабильность и готовность строить карьеру в рамках одной организации. В сфере управления персоналом есть понятие «допустимый уровень текучести», который характеризует пределы текучести персонала, оказывающей позитивное влияние на эффективность деятельности компании [5]. Так, отсутствие трудовых перемещений приводит к негативным последствиям – например, «окостенение» структуры коллектива [12]. Авторы также отмечают стагнацию и застой в развитии организации, если состав сотрудников не обновляется много лет [13]. Выделяя некоторые категории сотрудников, исследователи говорят о нецелесообразности их удержания. Например, молодые сотрудники (с опытом работы 1-3 года) находятся на том этапе карьеры, когда частая смена мест работы – вполне закономерный процесс; токсичные сотрудники ухудшают психологический климат в коллективе, а «сотрудники-звезды» (то есть те сотрудники, которые работают в организации долгое время, признаются высококвалифицированными, но не желающими вносить изменения в свою работу) способствуют стагнации организации.

Об актуальности более детального изучения и разработки проблемы ухода сотрудников говорят и современные практические исследования и разработки. Компания IBM в настоящее время на стадии патентования алгоритма, который сможет с точностью до 95% предсказать вероятность увольнения. Программа прогнозирующего истощения (predictive attrition program) разрабатывалась для прогноза риска ухода сотрудников и подготовки плана действий менеджеров по их удержанию и мотивации [11].

Чтобы организации оставаться конкурентоспособной в таких условиях, необходимо уделить внимание такому феномену, как удержание персонала. Рассмотрим суть удержания в управлении персоналом, частые причины ухода сотрудников, профилактику ухода и категории сотрудников, которых наиболее целесообразно удерживать.

Необходимо сказать, что в современной науке существует ограниченное количество определений удержания персонала (в силу его меньшей изученности, чем таких явлений, как мотивация, лояльность и др.).

В связи с этим, говоря об удержании персонала, авторы чаще всего проводят параллели с мотивацией, вовлеченностью, лояльностью, приверженностью.

Т.А. Зайцева характеризует удержание персонала как стратегическую деятельность компании, направленную на то, чтобы заинтересовать своих наемных сотрудников к дальнейшей работе в штате, несмотря на периодические трудности в организации труда и возможные выгодные предложения другой работы в будущем [4]. А.В. Лысков трактует удержание персонала как использование организацией таких практик, которые имели бы своей целью удовлетворение потребностей персонала [7]. Э.Э. Ершов и А.И. Таюрский рассматривают удержание как технологию, цель которой – мотивация сотрудников к работе в организации; реализация этой технологии происходит

благодаря созданию условий для повышения лояльности сотрудников [3].

Можно заметить общее направление в этих определениях: удержание – это целенаправленная деятельность компании по отношению к сотрудникам, которая заключается в мотивировании персонала на дальнейшую работу в компании. При этом удержание здесь рассматривается в контексте стратегии организации, а не в результате.

На этом фоне особенно выделяется определение, которое дали Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова: они связывают явление удержания с приверженностью сотрудников к организации [5], то есть акцент сделан не столько на действиях организации, сколько на желании и собственной инициативе сотрудников оставаться в организации, а также на конкретном результате (приверженность сотрудников как результат удержания).

Другие авторы предлагают использовать вместо термина «удержание» понятие стабильности сотрудников [2], определяя его через сохранение на определенном уровне количественных и качественных параметров системы организации (в эту систему входят и сотрудники как часть системы, ее человеческий ресурс). В качестве элементов стабильности сотрудников предлагают приверженность организации и готовность к длительному сотрудничеству с ней.

Обратимся к анализу зарубежных определений удержания.

Американский словарь терминов по управлению человеческими ресурсами и вознаграждению сотрудников так определяет удержание сотрудников в компании (employee retention): это практика и политика, направленные на создание рабочей среды, которая мотивирует сотрудников оставаться в организации, тем самым уменьшая текучесть [17]. Такое же определение фигурирует и в материалах по кадровому планированию для правительства штата Висконсин. Портал SearchHRSoftware рассматривает удержание как цель организации, которая выражается в сохранении талантливых сотрудников и снижении текучести кадров. Процесс стимулирования сотрудников оставаться в организации называют удержанием [15].

Иными словами, удержание – комплексное явление, которое, с одной стороны, демонстрирует усилия и действия компании по сохранению стабильности и численности персонала, с другой – характеристики личности работника, которые позволяют ему оставаться в организации долгое время. Феномен удержания необходимо рассматривать с двух сторон – и со стороны компании, и со стороны персонала. Так, уход из компании связан с группами факторов: зависимыми от работника и не зависимыми от работника. К первой группе можно отнести профессиональную компетентность, информированность и вовлеченность. К факторам, не зависимым от работника, относятся условия труда, техническое оснащение рабочего места, стиль управления.

Остановимся подробнее на причинах, побуждающих сотрудников искать новое место работы. В числе таких причин называют:

1. Несоответствие обязанностей и возможностей сотрудников (в основном на производстве). Часто решение о том, подходит кандидат или нет, принимается на эмоциональном уровне или на основе стереотипных представлений об «идеальном инженерере» и т.д. Однако это лишь увеличивает процент текучести – новый сотрудник может не соответствовать ожиданиям.

2. Игнорирование организацией потребности сотрудников в комфорте. Описывая желаемое место работы, сотрудники часто упоминают, что хотят тратить на дорогу до работы не больше 30 минут.

3. Отсутствие связи между системой материальной мотивации и сроком работы. Сотрудник понимает – неважно, сколько он проработает в организации, в любом случае его доход не будет зависеть от стажа.

4. Игнорирование организацией нематериальной мотивации. Публичная похвала, благоприятный социально-психологический климат, новый и интересный проект, признание руководителя и коллег – многие сотрудники говорят, что нематериальная мотивация для них важнее дохода [9].

Проведя анализ точек зрения российских и зарубежных авторов, можно заметить различия по вопросу причин ухода сотрудников. В частности, американские исследователи в качестве основных причин ухода сотрудников называют:

1. Отсутствие доверительных и неформальных отношений с руководителем, а также отсутствие обратной связи от руководителя и возможности получить поддержку и совет. Таким образом, сотрудники уходят от руководителя, а не из компании [9]. Об этом же свидетельствуют данные исследования консалтинговой компании Towers Perrin (в исследовании приняло участие более 90 000 сотрудников по всему миру): 84% опрошенных готовы браться за новые проекты, 83% стремятся улучшать свои компетенции. Однако 50% сотрудников чувствуют, что руководитель относится к ним, как к чужим; 38% считают, что руководитель открыт к коммуникациям [11].

2. Неиспользование преимуществ компании как инструмента удержания и позитивного влияния. Сотрудники не понимают сильных сторон своей компании по сравнению с другими – они либо не декларируются, либо не очевидны, а менеджер по персоналу не информирует о преимуществах [11].

Более того, американские специалисты по кадрам считают, что для фирмы выгоднее затратить больше усилий на поиски нужных работников, которые с самого начала могут представить себе все плюсы и минусы будущей работы и примут предложенные условия, чем пытаться удержать на производстве тех, кто, проработав недолго, будут разочарованы в своих ожиданиях.

Рассмотрим способы удержания сотрудников в соответствии с проанализированными нами причинами ухода из компании. Другими словами, какие шаги необходимо совершать компании в отношении своих сотрудников, чтобы не допустить ухода сотрудников.

#### 1. Несоответствие обязанностей и возможностей сотрудников.

На этапе подбора необходимо руководствоваться профилем должности и требованиями к психофизиологическим и другим характеристикам сотрудника (особенно на вакансии рабочих), а не представлениями и предпочтениями руководителя. В частности, американские специалисты по управлению персоналом утверждают, что компании выгоднее приложить серьезные усилия на поиск и подбор сотрудников, которые будут, с одной стороны, подходить по требованиям, с другой стороны – реально оценивать свои возможности, чем пытаться обучить или адаптировать тех сотрудников, которые объективно не подходят компании или должности, или которые разочаруются в своих ожиданиях [9].

#### 2. Игнорирование компанией потребности сотрудников в комфорте.

Условия труда, безопасность, техническое оснащение принципиально важны для сотрудников. Татьяна Зайцева, доцент МГУ, относит эти характеристики в группу факторов, независимых от работника. Они являются абсолютной ответственностью работодателя. Удовлетворенность этими аспектами можно выяснять с помощью бесед и анкетирования.

Для многих работников также значимо и время, которое они затрачивают на дорогу от дома до работы и обратно. Такие мотивы целесообразно выявлять уже на стадии подбора, чтобы не допускать ошибки подбора.

#### 3. Отсутствие связи между системой материальной мотивации и сроком работы.

Система материальной мотивации работает эффективно, когда она привязана к стажу работы в организации. Чем дольше работник остается в организации, тем больший коэффициент премии/надбавки он получает. В этом случае сотрудник будет видеть возможности для роста и то, через какой срок можно прийти к желаемому уровню дохода.

#### 4. Игнорирование компанией системы нематериальной мотивации.

Многие авторы сходятся во мнении – не каждого сотрудника можно удержать высокой заработной платой. Особенно это относится к представителям поколения Y и Z (которые скоро выйдут на рынок труда). Всем сотрудникам важно ощущать себя значимыми людьми, теми, кто вносит серьезный вклад в работу организации. Наличие общей идеи, наставничество, соревновательный момент в работе, предоставление возможности вносить предложения и брать на себя ответственность – эти и другие составляющие нематериальной мотивации необходимо использовать для удержания персонала.

#### 5. Отсутствие обратной связи от руководителя и возможности получить поддержку и совет.

Возможность прийти к руководителю за обратной связью по своей работе помогает сотрудникам видеть перспективы и зоны для роста – так они понимают, куда есть возможность «расти» в компании. С другой сторо-



ны, комфортный климат в коллективе зависит и от наличия неформального общения сотрудника и руководителя – невозможно представить работу коллектива без человеческих отношений.

6. Неиспользование преимуществ компании как инструмента удержания и позитивного влияния.

Когда сотрудники знают, в чем состоят преимущества работы в их организации по сравнению с другими, они могут принимать более взвешенное и осознанное решение (о продолжении или прекращении работы здесь).

Если же предотвратить появление желания покинуть компанию у сотрудника не удалось, необходимо понять его причину. Зная это, руководитель и специалист службы по персоналу смогут скорректировать политику управления персоналом либо для того, чтобы удержать этого сотрудника, либо для того, чтобы не допускать таких ситуаций в будущем с другими сотрудниками.

Необходимо использовать системный и комплексный подход к удержанию персонала. В этом случае у персонала будет желание расти в компании, где фраза «индивидуальный подход» относится не только к клиентам, но, в первую очередь, к сотрудникам.

#### **Список источников**

1. Базаров Т.Ю. *Управление персоналом: учебник для вузов* / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, ЮНИТИ, 2002.
2. Герасимова Е.А., Додорина И.В., Синяева Л.П. *Управление процессом стабилизации персонала предприятия железнодорожного транспорта // Материалы 8-й международной научной практической конференции «Образование и наука XXI века»*. София, Болгария, 2012, том 2, с. 96-97.
3. Ершов Э.Э., Таюрский А.И. *Удержание сотрудников: понятийный аппарат // «Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики»*. Красноярск: ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева», 2017, с. 342-347.
4. Зайцева Т.В. *Модель управления человеческими ресурсами организации // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество)*, 2007, no. 2, с. 20-49.
5. Кибанов А.Я. *Управление персоналом: энциклопедический словарь* / Под ред. А.Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 1998, VIII. (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).
6. Латфуллин Г.Р. *Организационное поведение: учебник для вузов* / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. Санкт-Петербург, ЗАО Издательский дом «Питер», 2004.
7. Ленская И.Ю. *Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ // Вестник экономики, права и социологии*, 2016, no. 2, с. 279-282.
8. Das B.L., Baruah M. *Employee Retention: A Review of Literature // Journal of Business and Management*, 2013, vol. 14, iss. 2, pp. 8-16.
9. Tansky J.W., Heneman R. L. *Human resources strategies for the high growth entrepreneurial firm edited // Information Age Pub*, 2006.
10. Ramlall S. *Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness University of St.Thomas // Applied H.R.M. Research*, 2003, vol. 8, no. 2, pp. 63-72.
11. *Retention report 2018 by Work Institute*. Доступно: <https://workinstitute.com/retentionreport2018> (дата обращения: 28.02.2020).
12. *Электронный ресурс*. Доступно: <https://www.shrm.org/> (дата обращения: 28.02.2020).



13. Электронный ресурс. Доступно: <https://rb.ru/article/> (дата обращения: 28.02.2020).

14. Электронный ресурс. Доступно: <http://hr-portal.ru/> (дата обращения: 28.02.2020).

15. Электронный ресурс. Доступно: <http://www.hrmarketer.com/>(дата обращения: 28.02.2020).

16. Электронный ресурс. Доступно: SearchHRSoftware (дата обращения: 28.02.2020).

17. Электронный ресурс. Доступно: <https://advos.io/resources/glossary-of-hr-and-benefits-terms/> (дата обращения: 28.02.2020).

---

# MEANINGFUL ANALYSIS OF DEFINITIONS AND MODERN APPROACHES TO EMPLOYEE RETENTION IN THE ORGANIZATION

---

**Popova Valeriya Evgenievna**, graduate student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: valerykazmina@gmail.com

*Purpose:* article is devoted to the management of employee retention in the organization, taking into account the relevance of this problem at the present time. *Discussion:* the negative consequences of the phenomenon of staff turnover are covered in the scientific literature on the economic profile from different angles, while the theoretical and empirical basis that precedes the departure of employees from the organization has not been sufficiently developed. Staff turnover and the problems arising from it for the organization cannot be considered in isolation from measures that contribute either to the departure of employees or to the preservation of the stability of quantitative and qualitative parameters of the organization. There are two main points of view on the problem of retention. One of them is the extremely negative consequences of an employee leaving the organization — researchers list the amount of damage the organization suffers as a result of this (financial, temporary, human, intellectual losses, deterioration of the psychological climate in the team) —that is written by T.U. Bazarov and B.L. Eremin (2002), Kitaevskaya O.N. and Kartushina E.N. (2014), D. G. Kucherov and E. K. Zavyalova (2012), foreign researchers J. Hale (1998), Sunil Ramlall (2003), Leen Sawalha (2019), authors of the recruitment agency blog Robert Half (2020). Another point of view is that the widespread application of retention measures to all employees can harm the organization's productive activities. In particular, this point of view is mainly held by recruiters, company executives, based on practical experience in the functioning of organizations. The authors write that the lack of renewal of the team for many years can lead to its «ossification» (that is, the formation of stagnation processes, impossibility of development, etc.); retention of certain categories of employees is impractical – for example, toxic employees, «star employees”, young employees at an early stage of their career (the reason is that the search for «one's own» place is a natural process at this stage of a career), etc. Among such works, we can distinguish materials from U.Zabazarny (2018), E. Vitshak (2018), D. Pantyukh (2018), Corine Buers, Kasia Karpinska, Joop Schippers (2018), Henry R. Young, David R. Glerum, Wei Wang, Dana L. Joseph (2018). The role and importance of employee retention for the development of the organization is recognized in the works of both Russian and foreign

authors, but there are differences in the interpretation of the reasons that encourage employees to leave the organization. In particular, the lack of trusting relationships with the leader and the non-use of the organization's advantages in the formation of its brand (internal marketing) are especially emphasized by foreign researchers. Also, in their opinion, the most productive is a strategy in which the main attention should be paid to the selection and hiring process for the prevention of care and the need for retention. Whereas the work of Russian authors is mainly focused on the decision-making stage by the employee about leaving – what steps to take to increase his loyalty and motivation for further work in the state. *Results:* the article offers a comparative analysis of the retention problem in Russian and foreign literature, namely: the relevance of the development of the retention issue, the interpretation of the term «retention of employees», the reasons for employees to leave the organization. The idea of retention of employees as a complex phenomenon that needs to be considered both by the employer and by employees is systematized. Formed ways to retain employees in accordance with the possible reasons for leaving.

**Keywords:** retention of employees in the organization, staff motivation, reasons for leaving the organization, highly qualified employees, material and non-material motivation.

## References

1. Bazarov T.U. *Upravlenie personalom: Uchebnik dlia vuzov* [Human resource management: Textbook for universities] / Pod red. T.U. Bazarova, B.L. Eremina. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow, IuNITI, 2002. (In Russ.)
2. Gerasimova E.A., Dodorina I.V., Siniaeva L.P. *Upravlenie protsessom stabilizatsii personala predpriiatiia zheleznodorozhnogo transporta* [Managing the process of staff stabilization in a railway transport enterprise]. *Materialy 8-i mezhdunarodnoi nauchnoi prakticheskoi konferentsii «Obrazovanie i nauka KhKhI veka»*. Sofia, Bolgariia, 2012, tom 2, pp. 96-97. (In Russ.)
3. Ershov E.E., Taiurskii A.I. *Uderzhanie sotrudnikov: poniatiinyi apparat* [Employee retention: conceptual framework]. *«Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitiia innovatsionnoi ekonomiki»*. Krasnoiarsk, FGBOU VO «Sibirskii gosudarstvennyi universitet nauki i tekhnologii imeni akademika M.F. Reshetneva», 2017, pp. 342-347. (In Russ.)
4. Zaitseva T.V. *Model' upravleniia chelovecheskimi resursami organizatsii* [The organization's human resource management model]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriia 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*, 2007, no. 2, pp. 20-49. (In Russ.)
5. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom: Entsiklopedicheskii slovar'* [Human resource management: Encyclopedic dictionary] / Pod red. A. Ia. Kibanova. Moscow, INFRA-M, 1998, VIII. (Biblioteka slovari «INFRA-M»). (In Russ.)
6. Latfullin G.R. *Organizatsionnoe povedenie: uchebnik dlia vuzov* [Organizational behavior: Textbook for universities] / pod red. G.R. Latfullina, O.N. Gromovoi. Sankt-Peterburg, ZAO Izdatel'skii dom «Piter», 2004. (In Russ.)
7. Lenskaia I.U. *Stabilizatsiia i uderzhanie personala: poniatiinyi analiz* [Stabilization and Personnel Retention: Conceptual Analysis]. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*, 2016, no. 2, pp. 279-282. (In Russ.)
8. Das B.L., Baruah M. *Employee Retention: A Review of Literature*. *Journal of Business and Management*, 2013, Vol. 14, Issue 2, pp. 08-16.

9. Tansky J.W., Heneman R.L. Human resources strategies for the high growth entrepreneurial firm edited. *Information Age Pub*, 2006.
10. Ramlall S. Managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness University of St.Thomas. *Applied H.R.M. Research*, 2003, Vol. 8, no. 2, pp. 63-72.
11. Retention report 2018 by Work Institute. Available at: <https://worksinstitute.com/retentionreport2018> (accessed: 28.02.2020).
12. Elektronnyi resurs. Available at: <https://www.shrm.org/> (accessed: 28.02.2020).
13. Elektronnyi resurs. Available at: <https://rb.ru/article/> (accessed: 28.02.2020).
14. Elektronnyi resurs. Available at: <http://hr-portal.ru> (accessed: 28.02.2020).
15. Elektronnyi resurs. Available at: <http://www.hrmarketer.com/> (accessed: 28.02.2020).
16. Elektronnyi resurs. Available at: [SearchHRSoftware/](http://SearchHRSoftware/) (accessed: 28.02.2020).
17. Elektronnyi resurs. Available at: <https://advos.io/resources/glossary-of-hr-and-benefits-terms/> (accessed: 28.02.2020).