

УДК 331.1:658.3.07

ПРОБЛЕМА УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА: ДЕТЕРМИНИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ И СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ

И. Н. Кандричина¹, Е. Г. Богданович², Н. И. Куновская³

¹ К. соц. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь, e-mail: ikandrichina@bntu.by

² К. ист. н., доцент, доцент кафедры менеджмента, Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь, e-mail: elenabogdanovich@bntu.by

³ Помощник ректора, Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь, e-mail: nikunovskaya@bntu.by

Реферат

В условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда удержание персонала приобретает приоритетное значение. Сегодня удержание персонала является ключевой персонал-стратегией, направленной на выявление квалифицированных и талантливых работников, их сохранение в штате организации, развитие и использование их потенциала в долгосрочной перспективе. Стратегия удержания персонала организации представляет собой комплекс мероприятий по снижению текучести кадров и сохранению штата сотрудников. Удержание сотрудников следует рассматривать как стратегическую практику управления человеческими ресурсами, включающую долгосрочное кадровое планирование, формирование кадрового резерва и управление карьерой, выявление, развитие и удержание талантливых сотрудников.

Формирование персонал-стратегии, направленной на выявление квалифицированных и талантливых работников, их сохранение в штате организации, развитие и использование их потенциала в долгосрочной перспективе, является приоритетной задачей кадрового менеджмента современной организации. Разработка и внедрение эффективных стратегий удержания персонала обеспечивают долгосрочные выгоды организации, способствуют экономическому развитию и стабильности.

Проблему удержания персонала детерминируют внешние (глобализация и регионализация, совершенствование цифровых и интеллектуальных технологий, деятельность и развитие транснациональных корпораций, миграционные процессы, демографическая яма 1990-х годов, несогласованность предпочтений молодежи с потребностями рынка труда, дефицит квалифицированных кадров и старение населения) и внутренние (рабочая среда, иерархическая организационная структура, стиль микроменеджмента, удовлетворенность персонала, забота о благополучии сотрудников) факторы жизнедеятельности организации.

Ключом к удержанию персонала является последовательное внедрение эффективных методов вовлечения, обучения и развития сотрудников, управления эффективностью и вознаграждением персонала, наличие и поддержание сильной организационной культуры, а использования этического лидерства, базирующегося на честности, порядочности и приверженности этическим нормам.

Ключевые слова: удержание персонала, стратегия удержания персонала, факторы удержания персонала, управление эффективностью персонала, вовлеченность персонала, управление вознаграждением персонала.

THE PROBLEM OF STAFF RETENTION: DETERMINING FACTORS AND SOLUTION STRATEGIES

I. N. Kandrichina, E. G. Bogdanovich, N. I. Kunovskaya

Abstract

In the conditions of shortage of qualified personnel in the labor market, personnel retention is becoming a priority. Today, personnel retention is a key personnel strategy aimed at identifying qualified and talented employees, keeping them on the staff of the organization, developing and using their potential in the long term. The personnel retention strategy of the organization is a set of measures to reduce staff turnover and retain the staff. Employee retention should be considered as a strategic practice of human resource management, including long-term personnel planning, formation of a personnel reserve and career management, identification, development and retention of talented employees.

Formation of a personnel strategy aimed at identifying qualified and talented employees, keeping them on the staff of the organization, developing and using their potential in the long term is a priority task of personnel management of a modern organization. Development and implementation of effective personnel retention strategies provide long-term benefits to the organization, contribute to economic development and stability.

The problem of staff retention is determined by external (globalization and regionalization, improvement of digital and intellectual technologies, activity and development of transnational corporations, migration processes, demographic hole of the 1990s, mismatch of preferences of young people with the needs of the labor market, shortage of qualified personnel and aging of the population) and internal (work environment, hierarchical organizational structure, micromanagement style, staff satisfaction, concern for the well-being of employees) factors of the organization's life.

The key to staff retention is the consistent implementation of effective methods of employee engagement, training and development, performance management and remuneration of personnel, the presence and maintenance of a strong organizational culture, and the use of ethical leadership based on honesty, integrity and commitment to ethical standards.

Keywords: staff retention, staff retention strategy, staff retention factors, staff performance management, staff engagement, staff compensation management.

Введение

В условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда удержание персонала приобретает приоритетное значение. Сегодня удержание персонала является ключевой персонал-стратегией, направленной на выявление квалифицированных и талантливых работников, их сохранение в штате организации, развитие и использование их потенциала в долгосрочной перспективе. Стратегия

удержания персонала организации представляет собой комплекс мероприятий по снижению текучести кадров и сохранению штата сотрудников. Талантливые сотрудники считаются высококвалифицированными и/или обладающими специфическими для организации знаниями и навыками. Удержание сотрудников следует рассматривать как стратегическую практику управления человеческими ресурсами, включающую долгосрочное кадровое планирование, форми-

рование кадрового резерва и управление карьерой, выявление, развитие и удержание талантливых сотрудников.

В настоящее время организации вынуждены дополнять свои кадровые политики мероприятиями, направленными на повышение удовлетворенности и организационной приверженности персонала, сохранение штата и удержание талантливых сотрудников. Традиционно для достижения данных целей использовались экономические методы стимулирования и удержания персонала – денежные вознаграждения, бонусы и льготы. Однако они имеют краткосрочный эффект и не снижают показатели текучести кадров в долгосрочной перспективе.

Детерминанты и стратегии удержания персонала

Разработка и внедрение эффективных стратегий удержания персонала обеспечивают долгосрочные выгоды организации, способствуют экономическому развитию и стабильности.

Проблему удержания персонала детерминируют как внешние, так и внутренние факторы жизнедеятельности организации.

Внешние факторы – глобализация и регионализация, совершенствование цифровых и интеллектуальных технологий, деятельность и развитие транснациональных корпораций, миграционные процессы – дестабилизируют бизнес-среду, делают ее более динамичной и открытой. Высокие темпы международной мобильности стали фактором оттока рабочей силы во многих странах, особенно высококвалифицированных специалистов. Так, например, исследование тенденций управления персоналом транснациональных корпораций М. Гатриджа и А. Б. Комма [1, 2] показало, что топ-менеджеры в течение своей трудовой деятельности в среднем дважды переезжают из одной страны в другую в целях продвижения по карьерной лестнице. Демографическая яма 1990-х годов, темпы миграции, несогласованность предпочтений молодежи с потребностями рынка труда, дефицит квалифицированных кадров и старение населения актуализируют проблему удержания персонала для большинства организаций Беларуси.

Основными внутренними факторами, обостряющими проблемы удержания персонала, являются рабочая среда, иерархическая организационная структура, стиль микроменеджмента, удовлетворенность персонала, забота о благополучии сотрудников.

Рабочая среда, т. е. совокупность условий, в которых люди выполняют свои должностные обязанности, оказывает непосредственное влияние на уровень вовлеченности персонала, уровень мотивации и общую производительность труда работников. Она детерминирует проблему удержания персонала, поскольку экстремальные рабочие нагрузки, отсутствие сложной/интересной, творческой работы, необходимость выполнять скучную и бессмысленную работу, отсутствие разнообразия рабочей силы и недостаточная вовлеченность в работу усугубляют проблему текучести кадров. В. Р. Деви [3] подчеркивал, что неблагоприятная рабочая среда приводит к снижению уровня мотивации, отчуждению сотрудников и, как следствие, снижению производительности труда персонала. А. Э. Монсен и Р. В. Боос [4] отмечали, что постановка недостижимых и нереалистичных целей приводит к двусмысленности ролей и внутреннему конфликту между менеджерами и их непосредственными подчиненными.

Специалисты по персоналу заметили, что организационные контекстуальные факторы (традиционные иерархии, устаревшие технологии и политика позитивного действия) обостряют проблему удержания персонала [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12]. Так, сложная иерархическая организационная структура и стиль микроменеджмента актуализируют проблему текучести кадров, снижают удовлетворенность персонала и создают проблемы для его удержания. Рутинная, неинтересная и бессмысленная работа, чрезмерные нагрузки, нереалистичные общеорганизационные цели, отсутствие поощрений, признания заслуг, карьерных и образовательных возможностей отражаются на уровне удовлетворенности, формируют намерение уволиться и стимулируют поиск альтернативной работы в других организациях.

Микроменеджеры часто концентрируются на рутинных рабочих бизнес-процессах, не поощряют и не допускают инициативности и самостоятельности, вмешиваясь в сферы ответственности подчиненных и препятствуя их развитию, тем самым снижают производи-

тельность и вынуждают квалифицированных работников покидать организацию. Действительно, результаты исследования Р. Д. Уайта [13] подтверждают, что микроменеджерский стиль, характеризующийся проявлениями чрезмерного внимания к незначительным деталям и тотальным контролем, приводит к снижению удовлетворенности работой с сопутствующим повышением показателей текучести кадров. А. Хоэле и П. Дайя [14] предполагают, что политика позитивного действия, предоставляющая привилегии определенной группе работников, несмотря на цели по достижению социального равенства, может вызвать негативные чувства, например, разочарование у кандидатов на продвижение в связи с неоправдавшимися карьерными ожиданиями.

Пренебрежение благополучием сотрудников также приводит к повышению уровня текучести кадров. В условиях интенсификации труда и роста профессионально-квалификационных требований соблюдение баланса между работой и личной жизнью становится проблематичным, что, в свою очередь, меняет роль заботы о благополучии персонала с популярного тренда до приоритетного направления кадровой политики организации. Многочисленные исследования подтверждают, что проблема удержания персонала существует в организациях, пренебрегающих благополучием сотрудников и/или не уделяющих должного внимания заботе о них. Речь идет об отсутствии помощи со стороны отдела кадров или руководства организации в решении личных проблем в области физического и ментального здоровья, взаимоотношений в рабочем коллективе, удовлетворенности трудом, осознания своего вклада в достижение организационных целей.

Дж. Ван Дайк и М. Кутзее [15] отмечают, как забота о благополучии сотрудников снижает уровень стресса. Так, например, наличие медицинских страховок и программ оздоровления работников не только снижает уровень стресса, но и повышает уровень приверженности организации, привлекает талантливых и высококвалифицированных сотрудников [16]. Аналогичным образом, отсутствие заботы о благополучии сотрудников и непризнание необходимости равномерного распределения времени и ресурсов между работой и личной жизнью работников негативно влияют на уровень приверженности персонала и стимулируют намерение сменить место работы.

Эффективность методов управления персоналом, особенно стратегий удержания сотрудников, напрямую зависит от руководителей организации. Исследование Л. Летчии и А. Томаса [17] подтверждает, что стиль лидерства, организационная культура, цели организации, возможности развития потенциала, социально одобряемая работа и коллегиальность являются факторами, способствующими удержанию персонала.

Организации с низким уровнем текучести кадров, как правило, применяют демократический, товарищеский или индивидуальный стиль управления персоналом, предполагающие отношение к работникам как к ценному ресурсу. Руководство таких организаций выстраивает каналы прямой и обратной связи и координирует взаимодействия, ориентируясь на необходимость обеспечения высокого уровня доверия, открытого общения и взаимопонимания между всеми членами трудового коллектива. Базовыми направлениями HR-менеджмента подобных субъектов хозяйствования являются: оценка персонала, обучение и развитие, мотивация и вовлечение, планирование карьеры, забота о благополучии и управление талантами. Индивидуальное внимание, получаемое каждым работником, способствует формированию лояльности и приверженности организации, снижает вероятность потери квалифицированных кадров.

Ключом к удержанию персонала является последовательное внедрение эффективных методов вовлечения сотрудников [18]. Сначала формируется приверженность персонала: его привязанность к организации, сознательная и бессознательная идентификация с организацией, стремление способствовать ее благу. Затем проявляется лояльность, желание быть частью организации и развивать ее. Лояльный работник доброжелательно и уважительно относится к коллегам, качественно выполняет свои должностные обязанности, соблюдает обязательства перед организацией, защищает ее интересы и стремится внести свой вклад в общий результат. Человеку нравится работать именно в этой организации, и он планирует продлевать свои трудовые правоотношения с организа-

цией. Вовлеченный работник, инициативный и осознающий свою ответственность за результаты деятельности и достижение организационных целей, хорошо осведомлен о специфике организации, бизнес-процессах и организационных процедурах, каналах связи и организационной культуре. Он максимально погружен и предан организации, разделяет цели и ценности организации и чувствует сопричастность организационным результатам. Степень вовлеченности прямо пропорциональна показателям удержания сотрудников. Особенно значимо ее влияние в организациях с кадровым разнообразием, поскольку мероприятия, направленные на формирование приверженности, лояльности и, в конечном счете, вовлеченности персонала позволяют работникам лучше узнать друг друга, способствуют взаимообучению разных групп персонала и формированию инклюзивности в бизнесе.

Управление эффективностью персонала как направление HR-менеджмента представляет собой последовательный процесс установления целей, оценку персонала, обратную связь, развитие, воз-

награждение в целях повышения производительности и достижения стратегических задач организации. Систематическая коммуникация между руководителями и персоналом по вопросам результатов их трудовой активности, признание заслуг и достижений работников способствует удержанию персонала.

Использование системы управления эффективностью персоналом в качестве стратегии удержания кадров базируется на возможности взаимодействия с HR-менеджерами и руководителями организации и обсуждении показателей производительности, ожиданий и долгосрочных целей. Это способствует пониманию требований, предъявляемых структурным подразделениям, трудовым коллективам и рабочим командам, формированию инициативности, ответственности и ощущения самостоятельности в работе. Справедливость, последовательность и прозрачность основных процедур (этапов) системы управления эффективностью персонала повышают уровень доверия между руководителями и персоналом организации и, тем самым, способствуют снижению показателей текучести кадров.

Таблица – Основные элементы системы удержания персонала

Удержание персонала					
Факторы удержания	Методы удержания		Способы удержания	Технологии удержания	Стратегии удержания
	Классические	Современные			
Здоровая рабочая среда	Создание комфортных условий труда	Обеспечение возможностей профессионального роста и обучения	Поиск потенциальных проблем на рабочем месте и их решение	Технологии привлечения и технологии формирования персонала	1. Формирование трудового коллектива со схожими ценностями. 2. Разнообразие и инклюзивность
Оплата труда	Конкурентная заработная плата	Предоставление денежных выгод и внедрение программ финансового благополучия	Индивидуальный подход	Технологии вознаграждения	1. Формирование системы оплаты труда, включающее вознаграждение по результатам и за усилие, творческие способы вознаграждения и премирования. 2. Поощрение сотрудников, проработавших в компании длительное время (денежное вознаграждение и бонусы, дополнительные отпуска, подарки и возможности профессионального роста, регулярное признание заслуг долгосрочных сотрудников). 3. Предоставление денежных выгод и внедрение программ финансового благополучия. 4. Внедрение ESOP (плана владения акциями сотрудников)
Признание заслуг	Регулярные повышения и бонусы	Саббатикал (длительный отпуск для сотрудников на грани увольнения)	Повышение статуса сотрудника в коллективе	Технологии управления талантами	1. Участие в программах корпоративной социальной ответственности. 2. Забота о благополучии и здоровье сотрудников (предоставление медицинской страховки, организация корпоративных занятий спортом и фитнес-программ)
Возможность роста, развития и продвижения	Курсы и тренинги	Регулярное обучение	Разнообразные формы и методы обучения	Технологии развития	Регулярное обучение
Открытость отношений и общения	Регулярная обратная связь и внимание к мнению работников	Проведение Exit-интервью	Открытые каналы прямой и обратной связи	Технологии использования персонала	Обеспечение баланса между работой и личной жизнью
Гибкость	–	Agile-методология управления	Флексибилизация занятости	Технологии привлечения и технологии использования персонала	Гибкие условия труда и гибридные рабочие места

В рамках управления эффективностью персонала можно выделить следующие стратегии удержания: признание достижения целей развития, предоставление качественных возможностей для развития или обучения, постановка реалистичных целей, установление значимых индивидуальных вознаграждений, совместное определение потребностей в развитии и вознаграждениях за достижение целей.

Управление вознаграждением персонала тесно связано с управлением эффективностью и также может использоваться в качестве стратегии удержания персонала. Система вознаграждений должна учитывать потребности работников и сочетать материальные и нематериальные, внешние и внутренние формы наград. Вознаграждение, соответствующее ожиданиям, желаниям и потребностям работников, стимулирует приверженность, снижает текучесть кадров и способствует удержанию персонала. С. Э. Ким и Дж. В. Ли [19] отмечают, что по мере того, как менеджеры поднимаются по карьерной лестнице, они начинают проявлять больше интереса к внутренним вознаграждениям. Так, руководителей высшего звена, в частности, больше привлекают внутренние вознаграждения, приносящие чувства удовлетворения и достижения результата и стимулирующие их лучше, чем материальные выплаты.

Обучение и развитие – еще одно ключевое направление управления персоналом, играющее важную роль в удержании работников. Предоставляемые организацией возможности обучения и развития способствует повышению индивидуальных и организационных показателей, личностному росту и самосовершенствованию работников, наращиванию кадрового потенциала организации [20]. От эффективности прохождения обучения зависит уровень знаний и компетентности персонала, его способности реагировать на изменения во внешней среде, принимать и адаптироваться к инновациям. Тем более, успешное прохождение дополнительного обучения и/или курсов повышения квалификации часто является гарантией занятости и продвижения по карьерной лестнице. Именно этот факт и способствует решению проблем текучести кадров и удержания персонала.

Демократичное лидерство в организации также является важной стратегией удержания персонала. На самом деле, эффективные методы управления персоналом напрямую зависят от лидеров. Демократичное лидерство предполагает доверие и общение между линейными менеджерами и непосредственными подчиненными, признательность и поддержку со стороны линейных менеджеров, демократический стиль руководства и соблюдение этических норм этическое лидерство. Так, общеизвестно, что лидеры, придерживающиеся более либерального стиля руководства, имеют лучшие отношения с сотрудниками.

Лидеры также несут ответственность за разработку миссии и целей организаций, которые, в свою очередь, влияют на осмысленность работы и способствуют интеллектуальному стимулированию персонала. Ведь четкая постановка стратегических организационных целей позволяет привлекать и удерживать квалифицированные кадры, сообщает им о положении, роли и перспективах развития организации. Целеустремленные сотрудники впадают в отчаяние и развивают намерение сменить работу, когда видят, что их работа и вклад пропадают впустую в результате непоследовательных действий, смены стратегий и миссии.

Лидеры должны уделять внимание становлению доверительных отношений с персоналом и обеспечивать поддержку и признательность руководства. Ведь доверие между линейными менеджерами и непосредственными подчиненными играет важную роль в удержании персонала. Оно же лежит в основе концепции этического лидерства, предполагающей использование стиля руководства, базирующегося на честности, порядочности и приверженности этическим нормам.

Наличие и поддержание сильной организационной культуры крайне важно для удержания сотрудников. Организационная культура является отражением того, как сотрудники воспринимают и чувствуют организацию. Она развивается с течением времени и поэтому рассматривается как долгосрочная стратегия, влияющая на динамику организации.

Поскольку организационная культура организации также может внести свой вклад в удержание персонала, специалисты по персоналу сосредоточились на создании культуры, которая учитывает

и поддерживает разнообразие рабочей силы, чтобы сотрудники чувствовали себя принятыми и принадлежащими, а также избегали чувства изоляции. Организационная культура влияет на поведение сотрудников и их отношение к обязательствам организации, помогает создать чувство организационной идентификации, которое дополняет стратегии удержания сотрудников.

Заключение

Таким образом, удержание персонала является злободневной проблемой современных организаций, особенно в контексте дефицита квалифицированных кадров и высоких темпов трудовой мобильности. Проблема удержания персонала особенно актуальна для менеджеров среднего звена и детерминирована обеспечением благополучия сотрудников, рабочей средой и организационным контекстом. Целенаправленные действия и стратегии удержания, базирующиеся на этическом лидерстве и системе управления эффективностью персонала, представляются наиболее действенными и результативными. В связи с этим необходимо стремиться к достижению открытости при общении и продвижению этического лидерства в организации, укреплению доверия и сотрудничества, созданию доверительной рабочей среды и прозрачности информации, особенно при оценке персонала.

Список цитированных источников

1. Guthridge, M. Why multinationals struggle to manage talent / M. Guthridge, A. B. Komm // *The McKinsey Quarterly*. – 2018. – Vol. 34. – P. 10–13.
2. Guthridge, M. Making talent a strategic priority / M. Guthridge, A. B. Komm, E. Lawson // *The McKinsey Quarterly*. – 2021. – Vol. 48 (1). – P. 49–59.
3. Devi, V. R. Employee engagement is a two-way street / V. R. Devi // *Human Resource Management International Digest*. – 2018. – Vol. 17 (2). – P. 3–4.
4. Monsen, E. The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention / E. Monsen, R.W. Boss // *Entrepreneurship, Theory and Practice*. – 2019. – Vol. 33 (1). – P. 71–104.
5. Кандричина, И. Н. Интеллектуальное управление персоналом: достоинства, недостатки, перспективные возможности и риски / И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович // *Научные труды Республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки*. – 2024. – № 23–2. – С. 200–207.
6. Uitzinger, D. Perceptions of human resource professionals of challenges to and strategies for retaining managers / D. Uitzinger, P. Chrysler-Fox, A. Thomas // *Acta Commercii*. – 2018. – Vol. 18 (1). – P. 504.
7. Kerr-Phillips, B. Macro and micro challenges for talent retention in South Africa / B. Kerr-Phillips, A. Thomas // *SA Journal of Human Resource Management*. – 2021. – Vol. 7 (1). – P. 82–91.
8. Кандричина, И. Н. Роль кадрового менеджмента при международных слияниях и поглощениях компаний / И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович // *Научные труды РИВШ. Философско-гуманитарные науки*. – 2022. – Ч. 2. – С. 11–89.
9. Кандричина, И. Н. Проблемы и перспективы исследований в области управления талантами / И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович // *Научные труды РИВШ. Философско-гуманитарные науки*. – 2023. – Вып. 22. – С. 291–298.
10. Securing executive support with retention analytics. – *People analytics world*. – 2021.
11. Spence, A. Blockchain and the Chief Human Resources Officer. Transforming the HR Function and the market for skills, talent, and training. / A. Spence // *A Blockchain Research Institute*. – 2018.
12. Barozzi, G. From hierarchies to networks of teams. A new analytics era. / G. Barozzi // *People analytics Forum*. – 2017.
13. White, R. D. The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis and cure / R. D. White // *Public Personnel Management*. – 2020. – Vol. 39 (1). – P. 71–76.
14. Khoele, A. Investigating the turnover of middle and senior managers in the pharmaceutical industry in South Africa / A. Khoele //

- SA Journal of Human Resource Management. – 2020. – Vol. 12 (1). – P. 1–10.
15. Van Dyk, J. Retention factors in relation to organizational commitment in medical and information technology services / J. Van Dyk, M. Coetzee // SA Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 10 (2). – P. 1–12.
 16. Govaerts, N. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees / N. Govaerts // Journal Workplace Learning. – 2022. – Vol. 23 (1). – P. 35–55.
 17. Letchmiah, L. Retention of high-potential employees in a development finance company / L. Letchmiah, A. Thomas // SA Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 15 (2017). – P. 1–9.
 18. State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide. – Gallup, 2017. – P. 101.
 19. Kim, S. E. Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency / S. E. Kim, J. W. Lee // Review of Public Personnel Administration. – 2021. – Vol. 27 (3). – P. 227–248.
 20. Ashton, C. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management / C. Ashton // Performance Improvement Solutions. – 2020. – Vol. 4 (5). – P. 28–31.
- References**
1. Guthridge, M. Why multinationals struggle to manage talent / M. Guthridge, A. B. Komm // The McKinsey Quarterly. – 2018. – Vol. 34. – P. 10–13.
 2. Guthridge, M. Making talent a strategic priority / M. Guthridge, A. B. Komm, E. Lawson // The McKinsey Quarterly. – 2021. – Vol. 48 (1). – P. 49–59.
 3. Devi, V. R. Employee engagement is a two-way street / V. R. Devi // Human Resource Management International Digest. – 2018. – Vol. 17 (2). – P. 3–4.
 4. Monsen, E. The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention / E. Monsen, R.W. Boss // Entrepreneurship, Theory and Practice. – 2019. – Vol. 33 (1). – P. 71–104.
 5. Kandrichina, I. N. Intellekтуал'noe upravlenie personalom: dostoinstva, nedostatki, perspektivnye vozmozhnosti i riski / I. N. Kandrichina, E. G. Bogdanovich // Nauchnye trudy Respublikanskogo instituta vysshej shkoly. Filosofsko-gumanitarnye nauki. – 2024. – № 23–2. – S. 200–207.
 6. Uitzinger, D. Perceptions of human resource professionals of challenges to and strategies for retaining managers / D. Uitzinger, P. Chrysler-Fox, A. Thomas // Acta Commercii. – 2018. – Vol. 18 (1). – P. 504.
 7. Kerr-Phillips, B. Macro and micro challenges for talent retention in South Africa / B. Kerr-Phillips, A. Thomas // SA Journal of Human Resource Management. – 2021. – Vol. 7 (1). – P. 82–91.
 8. Kandrichina, I. N. Rol' kadrovogo menedzhmenta pri mezhdunarodnykh sliyaniiyah i pogloshcheniiyah kompanij / I. N. Kandrichina, E. G. Bogdanovich // Nauchnye trudy RIVSH. Filosofsko-gumanitarnye nauki. – 2022. – CH. 2. – S. 11–89.
 9. Kandrichina, I. N. Problemy i perspektivy issledovanij v oblasti upravleniya talantami / I. N. Kandrichina, E. G. Bogdanovich // Nauchnye trudy RIVSH. Filosofsko-gumanitarnye nauki. – 2023. – Vyp. 22. – S. 291–298.
 10. Securing executive support with retention analytics. – People analytics world. – 2021.
 11. Spence, A. Blockchain and the Chief Human Resources Officer. Transforming the HR Function and the market for skills, talent, and training. / A. Spence // A Blockchain Research Institute. – 2018.
 12. Barozzi, G. From hierarchies to networks of teams. A new analytics era. / G. Barozzi // People analytics Forum. – 2017.
 13. White, R. D. The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis and cure / R. D. White // Public Personnel Management. – 2020. – Vol. 39 (1). – P. 71–76.
 14. Khoele, A. Investigating the turnover of middle and senior managers in the pharmaceutical industry in South Africa / A. Khoele // SA Journal of Human Resource Management. – 2020. – Vol. 12 (1). – P. 1–10.
 15. Van Dyk, J. Retention factors in relation to organizational commitment in medical and information technology services / J. Van Dyk, M. Coetzee // SA Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 10 (2). – P. 1–12.
 16. Govaerts, N. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees / N. Govaerts // Journal Workplace Learning. – 2022. – Vol. 23 (1). – P. 35–55.
 17. Letchmiah, L. Retention of high-potential employees in a development finance company / L. Letchmiah, A. Thomas // SA Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 15 (2017). – P. 1–9.
 18. State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide. – Gallup, 2017. – P. 101.
 19. Kim, S. E. Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency / S. E. Kim, J. W. Lee // Review of Public Personnel Administration. – 2021. – Vol. 27 (3). – P. 227–248.
 20. Ashton, C. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management / C. Ashton // Performance Improvement Solutions. – 2020. – Vol. 4 (5). – P. 28–31.

Материал поступил 11.05.2025, одобрен 20.05.2025, принят к публикации 20.05.2025