

С.Н. КАЗНАЧЕЕВА¹

¹*Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация*

НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация. В статье автор обращается к решению актуальной проблемы текучести кадров в условиях трансформации российской экономики. В свете проблемы эффективности управления человеческими ресурсами автор указывает на наиболее частые проблемы, с которыми встречаются компании, и делает акцент на проблеме текучести персонала. Автор представляет различные трактовки, определяя «маркетинг персонала» как вид управленческой деятельности, направленной на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами (выявление потребности в персонале, а также удовлетворение этих потребностей, то есть покрытие потребности организации в персонале). Выделяются основные функции и отличительные черты маркетинга персонала. Рассматриваются объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние) причины текучести персонала. Автор предлагает ряд мер, способствующих выявлению причин текучести кадров. **Ключевые слова:** текучесть персонала, кадровый менеджмент, маркетинг персонала, факторы текучести персонала.

S.N. KAZNACHEEVA¹

¹*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation*

SOME FEATURES OF CONTROL STAFF TURNOVER IN PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. The author refers to the decision of the actual problem of staff turnover in the transformation of the Russian economy. In light of the problem of the effectiveness of human resources management the author indicates the most frequent problems faced by the company and focus on the problem of staff turnover. The author presents a different interpretation, defining "Marketing personnel" as a kind of administrative activity aimed at ensuring the long-term organization of human resources (identifying staffing needs, and these needs, that is, covering the organization's needs for personnel). It highlights the main features and distinctive features of marketing staff. We consider the objective (external) and subjective reasons (internal) reasons for staff turnover. The author proposes a number of measures to help identify the causes of turnover.

Keywords: staff turnover, personnel management, marketing personnel, the factors of staff turnover.

При создавшихся условиях трансформации российской экономики вопросы формирования привлекательного образа организации как работодателя помогает ей не только обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда, но и привлечь кадровые ресурсы с необходимыми количественными и качественными характеристиками.

В условиях создавшейся демографической ситуации, по прогнозам многих компаний, уже через несколько лет количество трудоспособного населения не будет отвечать требованиям производственных мощностей в ряде отраслей экономики. Из-за демографической ямы, имевшей место в России в 90-х годах XX века, наблюдается дефицит поколения «игрек». По данным Росстата, на 1 января 2014 года молодежи до 29 лет в стране насчитывалось около 31 млн человек [5]. На рынок труда выходит все больше

представителей поколения «Y» – людей, которые не хотят работать не покладая рук, чтобы когда-нибудь потом пожинать плоды. Они желают интегрировать профессиональную и личную жизнь, чтобы жить прямо здесь и сейчас. И именно за «игреков» конкурируют и работодатели, и производители. В связи с этим перед работодателем особо остро встает вопрос о необходимости сохранения кадрового потенциала. Текучесть кадров – естественный процесс для каждой компании. Хотя абсолютно исключить отток кадров невозможно, можно попробовать принять меры по его сокращению.

Помочь в решении проблемы по удержанию персонала может маркетинг персонала. Маркетинг персонала является своего рода философией отношения к персоналу как к потребителям. Главная идея заключается в том, что персонал нужно мотивировать работать лучше [20].

В кадровом менеджменте маркетинг персонала рассматривается с двух позиций:

- инструмент для создания положительного имиджа компании и стратегия формирования человеческих ресурсов предприятия;
- функция службы управления персоналом.

С позиции маркетинга персонала, рабочее место в организации выступает продуктом, который предлагается на рынке труда. Поэтому компания желает создать рабочее место и условия труда для своих сотрудников, которые можно было бы выгодно продать, привлечь более квалифицированных специалистов. Поэтому маркетинг персонала можно также трактовать как вид управленческой деятельности, направленный на привлечение, удержание, обучение и мотивацию высокопрофессиональных специалистов, умеющих и желающих оказывать качественные услуги клиентам организации.

Маркетинг персонала трактуется как:

- вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале [11];
- управленческая деятельность, направленная на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач [10];
- вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач [2].

Таким образом, под маркетингом персонала понимается вид управленческой деятельности, направленной на долгосрочное обеспечение организации человеческими ресурсами (выявление потребности в персонале, а также удовлетворение этих потребностей, то есть покрытие потребности организации в персонале).

Основными функциями маркетинга персонала выступают [9]:

- исследование рынка для определения текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- анализ развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- поиск и приобретение персонала, соответствующего целям и требованиям организации;
- создание и пополнение информационной базы данных по персоналу по всем целевым группам; данная функция включает в себя изучение требований, предъявляемых к должности и рабочим местам.

Исследование маркетинга персонала позволило выявить его отличительные черты [18].

Таблица – Отличительные черты маркетинга персонала

Отличительная черта	Маркетинг персонала
Определение	Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале
Зарождение термина	В 70-ые годы XX в. в рамках концепции управления человеческими ресурсами
Идея	Поиск персонала, обладающего всеми качествами для эффективного развития организации
Цель	Целесообразное использование человеческих ресурсов в организации
Субъект	Руководство предприятия, служба управления персоналом
Объект	Работники предприятия, их рабочее место, потенциальные работники
Подход	Применение функций маркетинга в управлении человеческими ресурсами
Сфера применения	Предприятия среднего и крупного бизнеса

Управление человеческими ресурсами компании на основании ключевых показателей эффективности, квалифицированный поиск и подбор персонала являются неотъемлемыми частями управления бизнесом. И здесь особо остро встает вопрос эффективного использования потенциала сотрудников.

Наиболее частые проблемы, с которыми встречаются компании:

- текучесть персонала;
- низкая эффективность работы;
- неточный, дорогой и долгий процесс поиска и подбора персонала;
- отсутствие понимания и единой стратегии работы с персоналом;
- отсутствие систем и hr-процессов;
- неподтвержденные решения.

В нашей статье мы особое внимание обратим на текучесть персонала. Сегодня текучесть персонала для организации выступает проблемой, которая влечет за собой снижение производственных показателей, эффективности работы и, как следствие, немалые финансовые потери. Для многих HR-ов не будет открытием, что найти хорошего специалиста даже в условиях кризиса достаточно сложно.

Под текучестью персонала понимают движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации данным работником, конкретным специалистом.

Текучесть кадров выступает показателем, демонстрирующим частоту трудоустройства и увольнения сотрудника. Данный показатель еще называют «индексом крутящихся дверей», поскольку он отображает, как долго специалист находится на своей работе.

Общая величина экономического ущерба, вызванного текучестью персонала, равна сумме всех частных потерь. По экспертным оценкам, затраты на замену рабочих составляют 7–12% их годовой заработной платы, специалистов – 18–30%, управляющих – 20–100% [15].

Текучесть персонала – это действительно одна из вечных кадровых проблем. Очевидно, что вместе с уволившимся работником уходят и вложенные в него фирмой знания, усилия и средства, что подразумевает приличные ресурсозатраты: необходимо тратить время, денежные ресурсы на поиск, адаптацию, обучение и профессиональное становление нового специалиста.

Как показывает практика, далеко не всегда эта задача решается в короткий промежуток времени.

Во-первых, уволившийся сотрудник, особенно если он проработал в компании довольно длительный срок, уносит с собой накопленный и выверенный временем опыт работы именно на своём рабочем месте. В связи с этим вновь пришедшему сотруднику приходится практически с нуля выстраивать алгоритм деятельности, на что уходит значительное время, прежде чем будут получены ощутимые результаты его труда.

Во-вторых, если фирма работает в узкоспециализированной области, с большой долей вероятности в процессе подбора она столкнется с дефицитом соискателей, имеющих нужное образование и/или опыт работы, что, в свою очередь, вызывает простои в рабочем процессе до нахождения нового квалифицированного специалиста. А это – потеря прибыли и падение конкурентоспособности организации.

В-третьих, в свете обозначенных выше проблем, компания попадает в зависимость от проработавших длительное время оставшихся опытных менеджеров, которые, видя сложность с подбором квалифицированного персонала и ощущая собственную значимость для компании, часто теряют лояльность к работодателю и начинают претендовать на особые условия и оплату своего труда.

В-четвёртых, уход из организации сотрудника может быть связан с переходом в другую организацию с более выгодными условиями труда, что подрывает авторитет компании на рынке труда.

Иными словами, для компании в большинстве случаев предупреждение текучести кадров является одним из решений проблемы кадровых ресурсов.

Большое количество российских компаний страдает от высокой текучести кадров, вызванной дефицитом персонала и, как следствие, постоянным переманиванием хороших сотрудников из одной фирмы в другую.

Ряд причин объясняет текучесть персонала. Их можно разделить на объективные (внешние) причины и субъективные (внутренние). Говоря об объективных причинах, прежде всего, необходимо отметить, что последнее десятилетие характеризуется изменением отношения к труду во всем мире. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Одновременно идеологическая составляющая работы становится все меньше.

Нельзя также не учитывать и то, что в России до сих пор не завершены рыночные преобразования. Несмотря на видимый прогресс в перестройке экономики, наблюдающийся в последние годы, рыночные реформы еще далеки от своего завершения. Особую роль играет отраслевая принадлежность предприятия, процессы, происходящие в самой отрасли, ситуация на рынке труда специалистов данного направления. На темпы текучести повлияли экономические причины – снижение темпов роста экономики, сокращение рабочих мест в ряде отраслей.

Субъективных причин значительно больше. Они индивидуальны и значительно варьируются в различных должностных, профессиональных и возрастных группах, регионах. Существенное значение имеют также форма собственности предприятия, система управления и степень участия сотрудников в управленческом процессе [8].

Исследование показало, что около половины сотрудников во всем мире не удовлетворены вознаграждением, не видят связи между своим вознаграждением и результатами деятельности, не видят возможностей для роста и развития в тех организациях, где они работают. Они находят проблематичным взаимодействие внутри компании и не уверены в том, что могут достичь своих профессиональных и карьерных целей.

Прежде чем начать анализ причин текучести кадров, необходимо рассмотреть минимум три фактора:

1. Кто уходит. Для анализа и необходимых корректив создавшейся ситуации нужно владеть информацией о процентах увольнения среди управляющего персонала, рядовых сотрудников и стажёров.

2. Когда уходит. Для полноценного анализа нужно понимать, на какой стадии работы сотрудника он принимает решение об увольнении. К примеру, уже в первые дни либо спустя неделю, перед сертификацией либо спустя месяц после трудоустройства в штат.

3. Причина увольнения. Для анализа причин увольнения представляется необходимым выявить причины, побудившие сотрудника оставить организацию. С этой целью следует предложить работнику заполнить соответствующую анкету и провести с ним собеседование. Актуально комбинировать оба указанных способа, интересоваться и у непосредственных руководителей – какая причина увольнения сотрудника, по их мнению. Благодаря такому подходу удастся собрать необходимые сведения. Кадровая служба может побеседовать с бывшим работником спустя определенный срок с момента увольнения. Такой подход будет особенно полезным для филиалов в регионе, если там отмечается неожиданное и резкое увеличение количества увольнений.

Ротация кадров в нашей стране действительно впечатляет иностранцев. Уровень «текучки» в России выше, чем за рубежом: средний срок работы в одной компании составляет 2–3 года. В США, напротив, работодатели активно поощряют сотрудников низших и средних звеньев морально, они остаются на одном месте 7–8 лет. В Европе, где компании активно занимаются HR-брендингом (улучшением репутации в глазах сотрудников и соискателей) и не скупаются на материальное стимулирование – до 10 лет. Ситуация же в Японии, где в одной фирме трудятся семьями до пенсии, уже стала притчей [4].

Как свидетельствует опрос Всероссийского центра общественного мнения, одна треть россиян хотя бы раз меняла основное место работы за последние три года. Причем 23% граждан сменили работодателя только один раз, 11% – 2-3 раза, 2% – 5 раз, а 1% – более 5 раз [14].

Дефицит профессиональных специалистов существовал всегда и в иностранных, и в российских компаниях. Особенно актуальна эта проблема сегодня – в условиях жесткой конкуренции. Каждая организация сегодня имеет на рынке труда определенный имидж как работодатель.

Российской особенностью, оказывающей влияние на текучесть персонала в организациях, являются значительные отличия в уровнях и формах оплаты труда, а также в содержании соцпакетов. В организациях разной величины, отраслевой направленности эти критерии значительно различаются, что позволяет специалистам постоянно находить более выгодные предложения и переходить на работу в другие организации, нередко организации-конкуренты.

Высокий уровень текучести в некоторых сферах сохраняется еще и потому, что руководство многих российских организаций не рассматривает текучесть персонала как проблему. Оправдывается это различными соображениями. Первое из них заключается в том, что «незаменимых людей не существует». Само по себе это верно, но полноценную замену надо еще найти. Другой довод тоже отчасти справедлив. Есть ли резон пытаться сдерживать текучесть, наращивая при этом затраты на персонал, если через некоторое время сотрудники все равно уволятся, и потраченные усилия и средства пропадут даром? Отвечая на этот вопрос отрицательно, мы получаем замкнутый круг, который рано или поздно необходимо разорвать [12].

Согласно глобальным прогнозам, к 2018 году текучесть персонала в мире вырастет до 23-24%. Это значит, что более 190 миллионов работников во всем мире сменят место работы. В России пик текучести персонала, по прогнозу, будет достигнут в 2015 году и составит около 28% [7].

СРЕДНЯЯ ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ В РАЗНЫХ СФЕРАХ БИЗНЕСА, %

Источник: HR-benchmarking-Axes monitor

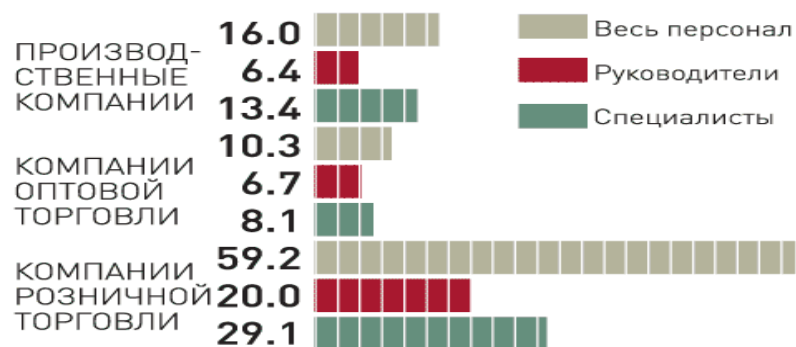


Рисунок – Средняя текучесть кадров в разных сферах бизнеса, % [9]

С января 2015 года число официальных безработных в России выросло на 12%, то есть почти на 108 тысяч человек. За тот же период число вакансий официальных служб занятости сократилось на 13,6. По состоянию на 1 апреля 2015 года в России насчитывается более миллиона безработных. Реальная безработица в середине марта выросла на 243 000 человек до 4,4 млн – это 5,8% экономически активного населения страны. Количество соискателей увеличилось практически во всех отраслях, особенно это касается сферы транспорта, логистики, строительства и недвижимости. От безработицы особенно сильно страдают медийная индустрия и автомобильная отрасль: они произвели сокращения персонала до 20% [2].

Однако текучесть кадров для опытных HR-специалистов служит источником и другой не менее важной информации. Если это узкопрофильная компания с постоянным кадровым составом, вроде оптовых компаний, торгующих бумагой или ювелирными изделиями, то переход сотрудников из нее говорит о серьезных внутренних проблемах. Это сигнал того, что компания не развивается. Если речь о других, более мобильных секторах, то перемещения кадров внутри них каждые год-два – это норма. Ведь если опытный работник хочет подниматься по карьерной лестнице, а эти места заняты его сверстниками или людьми чуть старше, перспектив «подняться» у него немного. Но он может перейти в другую компанию, иногда даже с потерей в зарплате, но с перспективой роста. Конечно, если человек меняет работу намного чаще – для нас это предмет особого внимания.

Совсем особая группа работников – стартаперы, то есть люди, раскручивающие бизнес с нуля. Это уникальные специалисты, они очень дорого стоят, хотя надолго нигде не задерживаются. Раскрученный бизнес им неинтересен, да в нем и не нужна такая высокая квалификация. И, несмотря на то, что они «летают» с места на место, за ними охотятся, потому что их очень мало.

Текучесть кадров – естественный процесс для каждой компании. Хотя абсолютно исключить отток кадров невозможно, можно попробовать принять меры по его сокращению, принимая во внимание указанные выше факторы текучести.

Таким образом, маркетинг персонала должен быть одновременно направлен на удовлетворение потребностей организации в персонале и на выявление и удовлетворение индивидуальных потребностей ее персонала как внутренних клиентов. Результат будет только тогда, когда работа по данной проблеме станет носить системный характер, что приведет к сокращению текучести персонала и, как следствие, к укреплению корпоративной культуры компании. Лояльные, мотивированные, обученные сотрудники приносят прибыль бизнесу. И это уже финансовый результат.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. 6-е изд., стереотип. М.: Академия, 2008. 224 с.
2. Безработица в России: с чем связан стремительный рост? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.dw.com/ru/a-18366884> (дата обращения 11.10.2015).
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: Проспект. 2011. 688 с.
4. Голос за кадром [Электронный ресурс]. URL: <http://igso.ru> (дата обращения 20.05.2015).
5. Казначеева С.Н., Челнокова Е.А. Бренд как инструмент создания конкурентных преимуществ компании // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 2(42). С.16-21.
6. Как снизить текучесть кадров на 40% [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gd.ru/articles/3631-tekuchest-kadrov> (дата обращения 02.06.2015).
7. Квагинидзе В.С., Поповская М.Н., Чупейкина Н.Н. Управление персоналом в современных условиях [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения 25.05.2015).
8. Лысков А.Ф. Текучесть персонала: причины, последствия, способы оптимизации [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. 2004. №3. URL: <http://www.kapr.ru/articles/2004/3/3477.html> (дата обращения 13.05.2015).
9. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]. URL:<http://mydocx.ru/2-124320.html> (дата обращения 02.10.2015).
10. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]. URL:<http://refwin.ru/1000422047.html> (дата обращения 02.10.2015).
11. Маркетинг персонала в менеджменте современного предприятия [Электронный ресурс]. URL:<http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/marketing-personala-v-menedzhmente-sovremenno-go-predpriyatiya.html> (дата обращения 02.10.2015).
12. Марюхненко О.Ю. Управление текучестью персонала в условиях конкуренции [Электронный ресурс]. URL:<https://www.google.ru/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#newwindow=1&q> (дата обращения 13.05.2015).
13. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учеб. Пособие. М.: ЮНИТИ, 2007. 159 с.
14. Охота к перемене мест, или почему россияне хотят сменить работу [Электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru> (дата обращения 20.05.2015).
15. Снижение текучести кадров за счет внедрения системы адаптации и обучения производственного персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11564> (дата обращения 02.06.2015).
16. Соловьева Ю.Ю. Регулирование текучести персонала в условиях нестабильной экономики: автореф. дис...канд.эконом.наук: 08.00.05. Новосибирск, 2009. 24 с.
17. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. Пособие. М.: ЭКСМО, 2007. 624 с.
18. Сущность, виды и функции маркетинга персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://studopedia.info/1-24151.html> (дата обращения 02.10.2015).
19. Текучесть кадров: практические решения вечной проблемы [Электронный ресурс]. URL:<http://consult-plus.biz/tekuchest-kadrov-praktichnye-resheniya-vechnoj-problemy-2> (дата обращения 01.10.2015).
20. Чащин В. В. Маркетинг персонала как фактор выживания предприятий в условиях рыночных отношений // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2012. Т. 13. № 7 (94). С. 108-112.
21. Шкунова А.А., Колода С.А. Уровни отношений в корпоративной культуре управления [Электронный ресурс] // Вестник Мининского университета. 2014. № 4. URL: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014 (дата обращения 02.10.2015).

REFERENCES

1. Bazarov T.Yu. *Upravlenie personalom: ucheb. posobie* [Human Resource Management: textbook. allowance.]. 6 th ed., stereotip. Moscow, Akademiya Publ., 2008. 224 p. (In Russian)
2. *Bezrobotitsa v Rossii: s chem svyazan stremitelnyiy rost?* [Unemployment in Russia: Why is the rapid growth?]. Available at: <http://www.dw.com/ru/a-18366884> (accessed 11.10.2015). (In Russian)
3. Vesnin V.R. *Upravlenie personalom. Teoriya i praktika* [Personnel Management. Theory and practice]. Moscow, Prospekt Publ., 2011, 688 p. (In Russian)
4. *Golos za kadrom* [Voice-over]. Available at: <http://igso.ru> (accessed 20.05.2015). (In Russian)
5. Kaznacheeva S.N., Chelnokova E.A. *Brend kak instrument sozdaniya konkurentnyih preimuschestv kompanii* [Brand as a tool for creating competitive advantages]. *Sovremennyye naukoemkie tehnologii. Regionalnoe prilozhenie*, 2015, no. 2(42), pp. 16-21 (in Russian).
6. *Kak snizit tekuchest kadrov na 40%* [How to reduce staff turnover by 40%]. Available at: <http://www.gd.ru/articles/3631-tekuchest-kadrov> (accessed 02.06.2015). (In Russian)
7. Kvaginidze V.S., Popovskaya M.N., Chupeykina N.N. *Upravlenie personalom v sovremennyih usloviyah* [Human resource management in modern conditions]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-sovremennyh-usloviyah> (accessed 25.05.2015). (In Russian)
8. Lyiskov A.F. *Tekuchest personala: prichiny, posledstviya, sposoby optimizatsii* [Staff turnover: causes, consequences and ways to optimize the enterprise]. *Kadryi predpriyatiya*, 2004, no. 3. Available at: <http://www.kapr.ru/articles/2004/3/3477.html> (accessed 13.05.2015). (In Russian)
9. *Marketing personala* [Marketing Staff]. Available at: <http://mydocx.ru/2-124320.html> (accessed 02.10.2015). (In Russian)
10. *Marketing personala* [Marketing Staff]. Available at: <http://refwin.ru/1000422047.html> (accessed 02.10.2015). (In Russian)
11. *Marketing personala v menedzhmente sovremennogo predpriyatiya* [Marketing personnel in management of the modern enterprise]. Available at: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/marketing-personala-v-menedzhmente-sovremennogo-predpriyatiya.html> (accessed 02.10.2015). (In Russian)
12. Maryuhnenko O.Yu. *Upravlenie tekuchestyu personala v usloviyah konkurentsii* [Management of staff turnover in a competitive environment]. Available at: <https://www.google.ru/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#newwindow=1&q> (accessed 13.05.2015). (In Russian)
13. Maslova V.M. *Upravlenie personalom predpriyatiya: ucheb. posobie* [Management personnel of the enterprise: a tutorial]. Moscow, YuNITI Publ., 2007. 159 p. (In Russian)
14. *Ohota k peremene mest, ili pochemu rossiyanе hotyat smenit rabotu* [Wanderlust, or why the Russians want to change jobs]. Available at: <http://wcio m.ru> (accessed 20.05.2015). (In Russian)
15. *Snizhenie tekuchesti kadrov za schet vnedreniya sistemyi adaptatsii i obucheniya proizvodstvennogo personala* [Reduced staff turnover due to the introduction of adaptation and training of production personnel]. Available at: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=11564> (accessed 02.06.2015). (In Russian)
16. Soloveva Yu.Yu. *Regulirovanie tekuchesti personala v usloviyah nestabilnoy ekonomiki* [Regulating staff turnover in a volatile economy. Dis...kand.ekonom.nauk: 08.00.05]. Novosibirsk, 2009. 24 p. (In Russian)
17. Spivak V.A. *Upravlenie personalom dlya menedzherov: ucheb. posobie* [HR Management for Managers: Tutorial]. Moscow, EKSMO Publ., 2007. 624 p. (In Russian)
18. *Suschnost, vidyi i funktsii marketinga personala* [Essence, types and functions of marketing staff]. Available at: <http://studopedia.info/1-24151.html> (accessed 02.10.2015). (In Russian)
19. *Tekuchest kadrov: praktichnyie resheniya vechnoy problemy* [Turnover: practical solutions to the eternal problem]. Available at: <http://consult-plus.biz/tekuchest-kadrov-praktichnye-resheniya-vechnoj-problemy-2> (accessed 01.10.2015). (In Russian)

20. Chaschin V. V. *Marketing personala kak faktor vyzhivaniya predpriyatij v usloviyah rynochnyih otnoshenij* [Marketing personnel as a factor in the survival of enterprises in market conditions]. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta*, 2012. T. 13. № 7 (94).pp. 108-112. (In Russian)
21. Shkunova A.A., Koloda S.A. *Urovni otnoshenij v korporativnoj kul'ture upravleniya* [The level of relations in the corporate culture management]. *Vestnik Mininskogo universiteta*, 2014, no. 4. Available at: http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014 (accessed 02.10.2015). (In Russian)

© Казначеева С.Н., 2015

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Казначеева Светлана Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры инновационных технологий менеджмента Нижегородского государственного педагогического университета имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация, e-mail: cnkaznacheeva@gmail.com

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Kaznacheeva Svetlana Nikolaevna - Candidate of Pedagogical Sciences, assistant professor of innovation management, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: cnkaznacheeva@gmail.com