

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-71-85

УДК 005.95/96(045)

JEL C38, J81, M12

Управление кадрами в российской промышленности: почему сотрудники все чаще добровольно покидают компании?

Е. С. Мармыш^а, А. А. Соболева^б, А. В. Шатова^с, И. В. Шутихин^дПермский филиал, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
(НИУ ВШЭ – Пермь), Пермь, Россия^а <https://orcid.org/0000-0002-6721-7680>; ^б <https://orcid.org/0000-0003-4595-9613>;^с <https://orcid.org/0000-0002-2898-297X>; ^д <https://orcid.org/0000-0001-5999-3332>

АННОТАЦИЯ

Добровольные увольнения – проблема, давно существующая и стремительно набирающая обороты в современном мире. С ней сталкивалось практически любое предприятие. В статье рассматривается кейс одной из крупных промышленных компаний России, которую также коснулась повышенная текучесть кадров. В отличие от множества опубликованных на эту тему исследований, работа представляет собой организационное кейс-стади* и основана на смешанной методологии, сочетающей качественные и количественные методы анализа. Помимо этого, ее уникальность заключается в привязке результатов к теории поколений X и Y. Эмпирической базой являются: факторный анализ, основанный на результатах опроса 51 сотрудника из трех отделов организации; серия из 10 интервью работников компании; трехмесячное включенное наблюдение. Авторами сделан вывод о существовании серьезной проблемы в политике управления персоналом на предприятии, а именно – добровольных увольнений, и даны рекомендации по принятию экстренных мер по удержанию сотрудников. Исследование частично подтверждает выводы из других российских работ, посвященных данной тематике, о том, что уровень материального вознаграждения является одной из основных причин, оказывающих влияние на желание сотрудников добровольно покинуть компанию. Другими немаловажными факторами являются удовлетворенность степенью самостоятельности в принятии решения в рамках собственных компетенций, а также возможность карьерных продвижений. Особенностью данной работы являются содержащиеся в ней управленческие рекомендации, которые ориентированы на комплексное решение проблемы текучести кадров конкретной промышленной компании. Они включают особый подход к управлению персоналом, устранение причин, вызывающих желание сотрудников добровольно покинуть свои текущие должностные позиции. Все это может быть использовано другими предприятиями, имеющими схожую проблему с кадрами.

Ключевые слова: управление персоналом; текучесть кадров; добровольные увольнения; удовлетворенность; карьерный рост; материальное вознаграждение; руководящие сотрудники; линейные сотрудники; промышленная компания; теория поколений; поколения X и Y

Для цитирования: Мармыш Е. С., Соболева А. А., Шатова А. В., Шутихин И. В. Управление кадрами в российской промышленности: почему сотрудники все чаще добровольно покидают компании? *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2021;11(3):71-85. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-71-85

* Кейс-стади – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

ORIGINAL PAPER

Human Resources in Russian Industry: Why Do Employees Increasingly Quit Companies?

E. S. Marmysh^a, A. A. Soboleva^b, A. V. Shatova^c, I. V. Shutikhin^d

Perm branch, National Research University "Higher School of Economics" (NRU HSE – Perm), Perm, Russia

^a <https://orcid.org/0000-0002-6721-7680>; ^b <https://orcid.org/0000-0003-4595-9613>;

^c <https://orcid.org/0000-0002-2898-297X>; ^d <https://orcid.org/0000-0001-5999-3332>

ABSTRACT

Voluntary dismissals are a problem that has long existed and is rapidly gaining momentum in the modern world. Almost any company has encountered it. The paper considers the case of one of the largest industrial companies in Russia which was also affected by increased staff turnover. Unlike many published studies on this topic, this paper is an organizational case-stage and is based on a mixed methodology that combines qualitative and quantitative analysis methods. Moreover, its uniqueness lies in the binding of the results to the theory of generations X and Y. The empirical basis is: a factor analysis which is based on the survey results of 51 employees from three departments; a series of 10 interviews of employees; a three-month included observation. The authors concluded there was a serious problem in the HR policy at the company, namely, voluntary dismissals and they gave recommendations for taking emergency measures for retaining employees. This research partially confirms conclusions of other Russian studies devoted to this topic. They consider the level of material remuneration is one of the main reasons that influence the desire to quit the company. Other important factors are satisfaction with the degree of independence in decision-making within their own competencies, as well as the career advancement possibility. The special feature of this work is the management recommendations which are focused on a comprehensive solution to the problem of the staff turnover at the particular industrial company. They include a special approach to personnel control eliminating the reasons caused people to quit their current jobs. All above can be used by other industrial enterprises having the similar problem with the staff.

Keywords: personnel management; staff turnover; voluntary dismissals; satisfaction; career growth; material remuneration; top management; line employees; industrial company; theory of generations; generations X and Y

For citation: Marmysh E.S., Soboleva A.A., Shatova A.V., Shutikhin I.V. Human resources in Russian industry: Why do employees increasingly quit companies? *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2021;11(3):71-85. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-71-85

Введение

В современном мире наиболее важным активом в организации являются человеческие ресурсы¹. Квалифицированные работники обеспечивают нормальную операционную деятельность компании и играют одну из основополагающих ролей в формировании ее прибыльности. Таким образом, управление кадрами, в частности удержание компетентных сотрудников, является для компании важной задачей.

Однако текучести кадров избежать невозможно. Добровольные увольнения как среди ценных рядовых работников, так и руководителей могут привести к серьезным финансовым издержкам. Эта проблема стала особенно актуальна в последние десятилетия, так

как среди специалистов появилась тенденция менять работу каждые несколько лет². Эксперты связывают эту тенденцию с теорией поколений, используя ее российскую версию: поколение X — 1967–1984 гг. рождения, а поколение Y — 1985–2003 гг. Если представители поколения X склонны к стабильности и коллективные интересы часто ставят выше своего «я», то поколению Y это не свойственно. Оно не готово мириться с психологическим дискомфортом, конфликтным и авторитарным руководством, нарушением своих прав на работе, а приоритетом для них являются личные цели и интересы³.

² Резник С. Д. Организационное поведение. Учебник. Изд. 5-е, перераб. и доп. М.: ИНФРА-М; 2020. 460 с.

³ Слинкина О. Ю. Так ли страшен «летун», как его малюют? 2019. URL: <https://hh.kz/article/25252> (дата обращения: 29.11.2020).

¹ Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика. Учебник для вузов. СПб.: Питер; 2016. 480 с.

В статье рассматривается кейс промышленной компании, в которой наблюдается высокий уровень текучести персонала, относящегося к поколению Y. Основная деятельность предприятия — разработка и производство датчиков и систем для навигации, стабилизации и ориентации различного рода подвижных объектов. Компания имеет штат более 3000 сотрудников, около 900 из которых являются офисными работниками. Также компания обладает развитой научной и исследовательской базой для производства различных промышленных компонентов. Однако работники, входящие в возрастную категорию «до 35», не задерживаются на предприятии дольше двух лет.

«Что именно побуждает молодых специалистов покидать исследуемую промышленную компанию?» — главный вопрос, стоящий перед авторами. Ответ на него может помочь не только данному конкретному, но и другим предприятиям промышленной отрасли. В России, в отличие от зарубежной практики, вопрос добровольной текучести кадров слабо изучен [1]. Говоря о российской специфике, следует отметить, что высокие показатели мобильности объясняются неэффективным функционированием российского рынка труда, где отношения регламентированы неформальными правилами в большей степени, чем законами и нормами, а пластичность рынка, хотя и способствует амортизации негативных шоков, замедляет реструктуризацию занятости и не стимулирует рост производительности труда [2].

Многие производственные компании сейчас находятся в кризисной ситуации. Российская промышленность, падение которой в годовом выражении в мае 2020 г. увеличилось до 9,6% по сравнению с 6,6% в апреле, переживает кризис, вызванный пандемией коронавируса⁴. Таким образом, столкновение предприятий с проблемой добровольной текучести кадров может усугубить и без того нелегкое положение отрасли, вызванное этим кризисом.

Данная работа вносит вклад в развитие научных изысканий в области управления человеческими ресурсами. Представленная методология исследования факторов добровольного ухода может быть использована в будущих академических и прикладных исследованиях. Ее универсальность заключается в том,

⁴ Кравченко Е. Какие отрасли российской промышленности пострадали от пандемии коронавируса сильнее всего. Forbes. 2020. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/404085-kakie-otrasli-rossiyskoy-promyshlennosti-postradali-ot-pandemii-koronavirusa-silnee> (дата обращения: 22.12.2020).

что она позволяет HR-специалистам организации и руководителям решить проблему текучести кадров, не прибегая к дорогостоящим методам. Результаты работы включают в себя определение основных типов поведения сотрудников российских промышленных предприятий и причин, подталкивающих их к увольнению. Не входящие в состав руководства сотрудники, относящиеся к поколению X, в большинстве своем склонны добровольно покидать рабочее место в связи с такими факторами, как условия труда и уровень материального вознаграждения. Для сотрудников поколения Y наиболее значимым является уровень материального вознаграждения, второстепенным — степень самостоятельности и возможность профессионального и карьерного роста.

Теоретические аспекты добровольной текучести персонала

Добровольное увольнение сотрудников является предметом множества отечественных и зарубежных исследований. Наиболее популярным определением текучести кадров является формулировка, принадлежащая Т.В. Целютиной [3]. В своей работе она определяла это понятие как движение работников внутри компании, которое можно отслеживать путем регистрации увольняющихся сотрудников и предположения, что на место уволившегося будет принят новый работник.

Из этого определения вытекают две основные процедуры, используемые для расчета текучести: регистрация увольнений и найма сотрудников. Исследователи в области управления персоналом трактуют проблему несколько иначе: «текучесть кадров — это не событие, происходящее в какой-то момент, а процесс, текущий во времени и включающий в себя взаимодействия между человеком и организацией» [4].

Таким образом, текучесть — это показатель, отражающий не только изменение количества работников в компании во времени, но и, с точки зрения процесса, изменение качества взаимодействия организации с человеком. Чем он ниже, тем эффективнее работает стратегия по удержанию работников и тем лучше отношения между сотрудником и организацией.

Существует несколько общих и частных моделей, которые описывают мотивацию тех, кто добровольно покидает свой пост. Первая общая модель включает два фактора: удовлетворенность текущей работой и наличие альтернатив. Согласно этой модели работник периодически анализирует свой уровень удовлетворенности текущим рабочим местом. Если он

оказывается низким, то сотрудник начинает изучать рынок труда в поисках работы, которая будет лучше имеющейся, и если возможность найти другую работу существует, то задается вопросом: какие усилия необходимо приложить? [5].

Вторая общая модель, более современная, состоит из трех групп факторов: экзогенных, эндогенных индивидуальных и эндогенных структурных. Модель описывает следующую закономерность поведения сотрудников: чем больше присутствует факторов, снижающих общую удовлетворенность работой и лояльность к компании, тем выше вероятность поискового поведения, т.е. анализа рынка труда и рассмотрения альтернативных вариантов [6].

Согласно третьей модели на желание рядовых сотрудников сменить текущее место работы сильное влияние оказывает руководство. По результатам международного исследования Института Гэллага, более 75% причин, по которым работники добровольно покидают текущее место работы, связано именно с линейными руководителями [6]. Эта модель является последней из общих.

Наряду с общими в исследованиях часто используются специализированные модели, рассматривающие руководящих и неруководящих сотрудников как две отдельные группы. Эти модели имеют разные предикторы добровольного ухода. Так, одни ученые отмечают, что наибольшее влияние на текучесть неруководящих сотрудников оказывает идентификация с компанией, а для руководства — эмоциональная зрелость [7]. Другие исследователи придерживаются мнения, что для линейных сотрудников наиболее важным фактором, который может заставить их остаться, является организационная поддержка компании, а для руководящего персонала — групповое поведение [8].

Дополняя это высказывание о различии мотивации смены рабочего места у работников в зависимости от их положения в организационной иерархии, следует указать основные причины разделения персонала на высшее руководство и среднее или низшее звено [9, 10]. Первая причина — это различия в масштабе последствий ухода. Вторая — применение различных подходов для исследования текучести у двух этих групп: у неруководящих сотрудников изучаются взаимосвязи между удовлетворенностью работой, условиями труда, внутренними коммуникациями, уровнем заработной платы, тогда как при работе с высшим руководством эти категории изначально считаются реализованными. Третья причина заключается в применении разных методов сбора информа-

ции [10]. Не являющиеся руководителями сотрудники делятся на две основные группы в зависимости от их вида деятельности на предприятии: офисных работников и представителей рабочих специальностей [11].

Однако, помимо перечисленных факторов, существуют и другие, которые не зависят от должности, но влияют на желание сменить место работы. Снижают вероятность ухода: важность работы; разнообразие выполняемых заданий; однозначность поручений руководства; возраст; опыт работы [12, 13]. Повышают вероятность ухода: внеурочные нагрузки; усталость; ролевой конфликт; уровень образования; семейное положение [11].

Переменные показатели, в отличие от вышеприведенных обобщенных факторов, зависят от должностной позиции работника.

Для анализа причин добровольного увольнения рядовых офисных служащих и специалистов среднего звена часто используются такие переменные, как возраст, уровень образования, удовлетворенность работой, степень привязанности сотрудника к организации. А для анализа этой проблемы среди руководства компании — возраст, опыт работы, образование; удовлетворенность заработной платой, взаимоотношениями с коллегами, условиями труда; уровень риска и стресса во время выполнения должностных обязанностей, возможность карьерного роста и развития в компании; реакция фондового рынка, реакция инвесторов, а также намерение группы продолжать работать в данной организации [9, 14, 15].

Автором одного из исследований добровольной текучести персонала в российской практике является А.Г. Эфендиев. Согласно полученным им результатам главным мотивом для смены работы у рядовых сотрудников является уровень материального вознаграждения, что связано с низким уровнем жизни и высокой степенью социального неравенства как в организации, так и в обществе. Этот фактор влияет и на вероятность ухода руководящих кадров, но в меньшей степени. Помимо упомянутого, сильно влияют на исследуемый процесс и содержательные аспекты труда, степень самостоятельности работника и возможность карьерного роста в организации [1].

Резюмируя обзор литературных источников, исследующих факторы, влияющие на предрасположенность сотрудников к принятию решения об уходе, нужно учитывать, что предметом изучения являются различные категории. Например, положение в организационной иерархии (руководители или

рядовые работники), вид труда (умственный или физический) и др.

Компания не может оказывать влияние на рынок труда, поэтому нужно анализировать уровень удовлетворенности персонала, выяснять причины добровольной текучести и организовывать работу предприятия с акцентом на удержание специалистов [16]. Помимо этого, важную роль играет связь причин добровольного ухода с места работы с теорией поколений, так как факторы, значимые для представителей поколения X, имеют меньшее значение для представителей поколения Y.

Методология исследования

Эмпирическая часть работы основана на смешанной методологии [17] и предполагает сочетание качественных и количественных методов исследования. Выборка состоит из 68 офисных сотрудников трех отделов. Сотрудники 1-го и 2-го отделов — в основном люди с экономическим образованием, 3-го отдела — представители технических специальностей. Способ построения выборки «по усмотрению» обусловлен ее доступностью. В данном исследовании использована адаптированная методика [1].

В работе использовался метод «включенного наблюдения», что дало возможность погрузиться в деятельность компании и понять мотивы, подталкивающие людей на те или иные поступки. Этот метод применялся на протяжении всего хода исследования в отделах 1 и 3 с сентября по декабрь 2020 г. Включенное наблюдение позволило выявить неочевидные аспекты и скрытые мотивы сотрудников к смене текущего места деятельности во время неформальных разговоров.

Были проведены серии из 10 фокусированных интервью, включающих в себя блок контекстных вопросов и блок вопросов, связанных с удовлетворенностью работой в компании, с участием как руководителей, так и линейного персонала каждого из отделов. Это делалось с целью выявления скрытых мотивов смены текущего рабочего места. По итогам были созданы карты эмпатии, в которых были изложены основные ценности, «боли», чувства на основании слов и поведения сотрудников. Кроме того, результаты интервью позволили описать деятельность подразделений с точки зрения руководителей.

Также состоялся опрос линейных работников изучаемых отделов. В нем принял участие 51 человек — 75% выборочной совокупности. Данный метод

использовался для изучения значимых факторов, оказывающих влияние на желание людей сменить текущее место работы. Опрос проводился с целью определения уровня добровольной текучести, получения большего объема информации об удовлетворенности сотрудников различными аспектами труда, их уровне жизни, демографических данных и психологическом состоянии, а также поиска значимых взаимосвязей между всеми характеристиками респондента и его желанием покинуть компанию по определенной причине.

Анализ данных для выявления типов поведения линейных сотрудников и их связи с причинами ухода из организации был выполнен с помощью IBM SPSS с применением совокупности методов: описательного, факторного и корреляционного. Это дало возможность взглянуть на исследование с разных сторон и выявить наиболее значимые причины, подталкивающие работников, занимающих разное положение в организационной иерархии, к уходу с текущей должностной позиции, а также проблемы и недостатки в условиях труда, что позволило на основе полученных результатов разработать рекомендации для HR-специалистов промышленной компании.

Результаты исследования

Включенное наблюдение является одним из методов описания повседневной жизни отделов. При анализе записи из дневников наблюдений выявляются следующие аспекты, которые оказывают раздражительное и мотивационное влияние на линейных сотрудников на рабочих местах (*табл. 1*).

Исходя из данных *табл. 1* можно сделать вывод, что сотрудники отдела 1 испытывают моральный и физический дискомфорт из-за большого количества человек, находящихся в одном кабинете. Важно отметить, что общими раздражающими факторами для сотрудников отделов 1 и 3 являются те, что связаны с условиями труда.

В отличие от линейных сотрудников, у руководителей есть значимые мотивирующие обстоятельства, которые также связаны с условиями труда:

- парковочные места на территории компании;
- независимость от пропускной системы;
- личный кабинет с принтером и кондиционером;
- работа по контракту — невозможность отмены премирования.

Иными привилегиями для руководителей являются: членство в клубе «Фрегат»; запись во все спор-

Таблица 1 / Table 1

Факторы, раздражающие линейных работников / Irritating factors for line employees

Отдел 1 / Department 1	Отдел 3 / Department 3	Общие факторы / Basic factors
Постоянный шум, вызванный частыми беседами коллег по нерабочим вопросам / Constant noise caused by frequent chatting on non-working subjects	Нестабильное теплоснабжение в зимний период / Unstable heating supply in winter	Отсутствие парковочных мест для рядовых сотрудников на территории промышленной компании / Lack of parking places for ordinary employees on the territory of an industrial company
Подпевание девушек под радио / Girls singing along to the radio		
Отсутствие разделительных перегородок между рабочими местами / No dividing walls between working seat spaces	Частая рутинная работа / Frequent routine work	
Частая необходимость сдавать деньги на дни рождения коллег при невысокой заработной плате / The frequent need to hand over money for the colleagues' birthdays at a low salary		
Конфликтные ситуации из-за кондиционера / Conflict situations due to air conditioning	1 принтер в отделе на всех / One shared printer in a department	
Привязка одного номера телефона к нескольким сотрудникам / A single phone number belongs to multiple employees		

Источник / Source: составлено авторами на основе методов включенного наблюдения и интервьюирования / compiled by the authors based on the methods of included observation and interviewing.

тивные секции без очереди; предоставление жилья в коттеджном поселке компании. Таким образом, руководителей, в отличие от остальных работников, условия труда удовлетворяют. Однако их моральное состояние зависит от переживаний, связанных с подчиненными, и эффективности работы отдела.

Далее описываются результаты анализа интервью с линейными и руководящими сотрудниками. Представленные в табл. 2 и 3 карты эмпатии отражают основные ценности, «боли», чувства линейных работников.

При анализе интервью с линейными работниками исследуемой компании выяснилось, что ответы респондентов разделяются на две группы — утверждения молодых специалистов, показанные в табл. 2, и мнения сотрудников с большим опытом работы, представленные в табл. 3. Общие сведения о ситуации во всех отделах в разрезе теории поколений представлены в табл. 4.

Исходя из итогов интервью, представленных в табл. 4, молодежь больше склонна к смене рабочего места, она стремится к развитию и поиску себя, в то время как сотрудники старшего возраста привязаны к компании и хотят продолжать свою деятельности

именно там. Обе группы недовольны некоторыми условиями труда и низким уровнем заработной платы.

Перейдем к результатам анализа интервью с руководителями. Руководитель отдела 1 доволен всеми условиями труда, ему не нужен карьерный рост. Он болеет за успех компании, однако негативные внешние факторы, влияющие на ее деятельность, заставляет его быть напряженным. Респондент также отмечает низкий уровень заработной платы и частую сменяемость молодого персонала в отделе, на что он якобы не может повлиять.

Руководитель отдела 2 — активный и амбициозный человек, создавший сильный и сплоченный коллектив, в котором ему приятно находиться. Сейчас он стал более консервативным, больше ценит свое свободное время и семью. Видит перспективы развития для молодых сотрудников.

Руководитель отдела 3 — единственный, кто заявил о желании сменить текущее место работы, но, что важно отметить, покинуть компанию он не намерен, а хочет перейти на аналогичную должность в финансовый отдел. Это желание в первую очередь связано с тем, что он чувствует себя не на своем месте и не может реализовать себя в полной мере.

Таблица 2 / Table 2

Молодой специалист / Young professional

Что думает и чувствует? / What does he/she think and feel?	<ul style="list-style-type: none"> • Некоторые обучающие курсы бесплатны / Some training courses are free • Легко заменить / Easy to replace • Неудобный стул и расположение монитора / Uncomfortable chair and monitor location • Зароботная плата сильно ниже средней по городу / Lower salary level than the average for the city • Рабочий день повторяется снова и снова / Repetitive working day • Большой поток информации / Large information flow • Занимается не тем / Not his/her job performance • Желание сменить работу / A wish to change the job
Что слышит? / What does he/she hear?	<ul style="list-style-type: none"> • Разногласие в мнениях насчет качества работы завода в целом / Disagreement about the work quality at the plant in general • Распоряжение руководителя по каждому вопросу / The order of the head on each issue • Информацию об уровне заработной платы в других организациях / Information about the wages level in other companies • Положительное мнение о своей работе со стороны непосредственного руководителя / Positive opinion about his/her work from the direct supervisor
Что говорит и делает? / What does he/she say and perform?	<ul style="list-style-type: none"> • Проходит курсы обучения за счет компании / Training at the company's expense • Приобретенные знания и навыки использует только в тестированиях / The acquired knowledge and skills are used in testing only • Читает специальную литературу / Special literature reading • Работает без сверхурочных часов / Working with no overtime • Часто советуется с руководителем / Often consults with a supervisor
Что видит? / What does he/she see?	<ul style="list-style-type: none"> • Сплоченный коллектив / Close-knit team • Сильные различия в возрасте внутри отдела / Big age differences within a department • Интересные вакансии на рынке труда / Interesting vacancies in the labor market
Боль / Pain	<ul style="list-style-type: none"> • Очень низкая заработная плата / Very low salary • Отсутствует карьерное продвижение без определенной выслуги лет / No career advancement without a certain length of service • Отсутствует возможность профессионального роста / No opportunity for professional growth • Отсутствует возможность самостоятельно принимать решения / No opportunity for decision-making
Ценности / Values	<ul style="list-style-type: none"> • Зароботная плата / Salary • Здоровье и безопасность / Health and safety • Коллектив / Team • Признание коллег / Peer recognition • Месторасположение предприятия – близость от дома / The office is near a home

Источник / Source: составлено авторами на основе метода интервьюирования / compiled by the authors based on the method of interviewing.

Количественный этап исследования основан на анонимном опросе работников компании, не являющихся руководителями. Анонимный опрос позволяет выявить истинные, скрытые мотивы сотрудников к смене места работы.

Как уже говорилось выше, в опросе участвовал 51 человек, что составляет 75% всех сотрудников из учаемых отделов. В выборке представлены сотрудники трех отделов промышленной компании в следующем процентном отношении: отдел 3–35%, отдел 2–36%, отдел 1–29%. При этом 61% респондентов являются женщинами, а 39% — мужчинами. 63% опрошенных

состоят в браке, 20% никогда не состояли в браке. 76% респондентов согласно уровню дохода можно отнести к среднему классу. Из всех прошедших опрос 33% заявили о своем намерении покинуть организацию.

В блоках опроса, связанных с удовлетворенностью сотрудников, применялась адаптированная версия методологии [1]. Использованная в вопросах шкала Лайкерта позволила оценить степень согласия респондентов с исходными утверждениями. Качество шкалы Лайкерта подтверждается Альфой Кронбаха, которая показывает согласованность шкалы, и имеет значение, равное 0,75. Что касается результатов про-

Таблица 3 / Table 3

Сотрудник с большим опытом работы / Employee with an extensive work experience

Что думает и чувствует? / What does he/she think and feel?	<ul style="list-style-type: none"> • Сложно заменить, так как обладает уникальным опытом, знаниями, квалификацией / Difficult to replace due to the unique experience, skills, qualifications • Повторение рабочих дней, однако удовлетворенность ситуацией / Repetitive working days, but the situation is satisfactory • Пагубное влияние сидячего образа жизни на организм / The detrimental effect of a sedentary lifestyle on the body • Результаты деятельности заслуживают уважение / The activity results deserve a respect • Лояльность к компании / Loyalty to the company • Хочет продолжать работу в компании / Wants to continue working in the company
Что слышит? / What does he/she hear?	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержку со стороны других сотрудников / Support from other employees • О возможности повышения / About a raising possibility • Недовольство молодых сотрудников условиями труда / Dissatisfaction of young employees with working conditions
Что говорит и делает? / What does he/she say and do?	<ul style="list-style-type: none"> • Проходит курсы обучения за счет компании / Attends training courses at the expense of the company • Не читает специальную литературу / No reading of a special literature • Работает без сверхурочных часов / Working with no overtime • Стремится идти по карьерной лестнице и занять должность руководителя отдела / Strives going the career up and taking a higher position
Что видит? / What does he/she see?	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие карьерного роста (медленного) / Availability of the career growth (slow) • Позитивный настрой к себе со стороны коллег / Positive attitude towards yourself from colleagues • Уважение со стороны руководителя / The head's respect • Бонусы для руководства / Manager's bonuses • Больница на территории / Hospital located on the site
Боль / Pain	<ul style="list-style-type: none"> • Недостойная заработная плата / Unworthy salary • Плохо функционирующий кондиционер / Air conditioner is poorly order • Необходимость согласовывать некоторые действия с руководителем / The need of coordination of some actions with the head
Ценности / Values	<ul style="list-style-type: none"> • Зарботная плата / Salary • Карьерный рост / Career • Собственный кабинет / Own cabinet

Источник / Source: составлено авторами на основе метода интервьюирования / compiled by the authors based on the method of interviewing.

веденного факторного анализа, то сокращение числа переменных позволило выявить 5 основных типов поведения сотрудников, предрасположенных к смене текущего рабочего места. Выделенные типы поведения описывают более 80% совокупной дисперсии и могут быть интерпретированы следующим образом:

1. «Позитивный перфекционизм». Этот тип отличается как стрессоустойчивостью и позитивом, так и отсутствием трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. Для успешной работы в организации ему необходимо предоставлять свободу в принятии решений, а также в выражении мнения о неудовлетворительной работе промышленной компании.

2. «Оптимизм». Данному типу присущи такие качества, как доброта, ответственность и жизнера-

достность, а также удовлетворенность практически всеми аспектами труда.

3. «Консерватизм». Характеризуется «вечным недовольством», простым движением по течению, неудовлетворенностью степенью самостоятельности в работе и условиями труда, но в то же время удовлетворенностью уровнем заработной платы и возможностью карьерных продвижений.

4. «Стремление к росту». Ему присуще стремление к профессиональному росту и получению новых знаний и навыков. Большое значение для него имеет удобство расположения рабочего места.

5. «Озлобленность». Этот тип раздражителен и ко всем недоверчив, находится в постоянных противоречиях с окружающими, вследствие чего инициирует конфликтные ситуации.

Таблица 4 / Table 4

**Ситуация в отделах с точки зрения линейных сотрудников /
The line employees' point of view of the atmosphere in departments**

Поколение Y – молодые специалисты (до 35 лет) / Generation Y – young professionals (up to 35 years old)	Поколение X – сотрудники с большим опытом работы (от 36 лет) / Generation X – employees with extensive experience (from 36 years)
Есть желание поменять текущее место работы / A wish to change the current job	Не склонны к кардинальным изменениям в жизни (смена организации) / No prone to drastic life changes (changing company)
Крайне не удовлетворены уровнем заработной платы / Extremely dissatisfied with the salary level	Отмечают низкий уровень заработной платы / Noticing of the low salary level
Довольны коллективом и руководителем / Satisfied with the team and the leader	Чувствуют признание со стороны коллег / Feel recognition from colleagues
Не удовлетворены условиями труда / Dissatisfied with working conditions	Не удовлетворены условиями труда (кондиционер) / Dissatisfied with working conditions (air conditioner)
Нет возможности профессионального и карьерного роста / There is no opportunity for professional and career growth	Считают себя незаменимыми специалистами / Consider themselves irreplaceable specialists
Низкий уровень самостоятельности / Low independence level	Стремятся занять руководящую должность / Striving to take a leadership position
Стремятся развиваться / Striving for growth	Хотят свой кабинет / Wish to have an own cabinet
Хотят найти себя / Wish to find themselves	Отмечают наличие больницы и социальных бонусов для сотрудников / Presence of a hospital and social benefits for the staff
Отмечают возможность возмещения денег за обучение / Possibility of tuition refunds	

Источник / Source: составлено авторами на основе метода интервьюирования / compiled by the authors based on the method of interviewing.

Использование выделенных типов поведения в качестве переменных позволило провести корреляционный анализ. Результаты приведены в *табл. 5*.

Результатами корреляционного анализа потенциальных причин ухода работников и их личных характеристик, выявленных из ответов на вышеупомянутые вопросы, являются следующие выводы, представленные в *табл. 6*.

Таким образом, *табл. 6* отражает связь типов поведения сотрудников разных поколений с причинами их ухода. Однако для последнего типа поведения — «Озлобленность» — значимых корреляций не выявлено.

Необходимо подчеркнуть, что результаты всех примененных методов исследования дополняют друг друга и позволяют увидеть текущую ситуацию в компании с точки зрения как руководителей, так и остального персонала. На данный момент добровольные увольнения являются значительной проблемой для предприятия — 33% респондентов (17 чел.) выражают намерение покинуть организацию. Из этого следует, что уже в ближайшее время она может понести

значительные потери, связанные с уходом ценных сотрудников, а также столкнуться с необходимостью поиска, найма и обучения новых специалистов. Застой кадров в отделе 3 может привести к его деградации и, соответственно, к финансовым убыткам.

Практические рекомендации по управлению кадрами промышленной компании

В связи с тем, что проблема добровольной текучести кадров является актуальной и значимой для исследуемой промышленной компании, HR-специалистам предлагается следующий список рекомендаций. Так как одной из самых распространенных причин ухода молодежи является отсутствие карьерного роста (по причине существования необходимой для повышения выслуги лет), компании рекомендовано сократить срок, который необходимо отработать до момента повышения, а также стремиться к продвижению работников по службе в соответствии с их амбициями и результатами тру-

Таблица 5 / Table 5

Взаимосвязь типов поведения сотрудников, их потенциальных причин ухода и демографических характеристик / The relationship between employees behavior, their potential reasons for quit the job and demographic characteristics

Потенциальная причина ухода, демографическая характеристика / Potential reasons for quit the job, demographic characteristics	Позитивный перфекционизм / Positive perfectionism	Оптимизм / Optimism	Консерватизм / Conservatism	Стремление к росту / Striving for growth	Озлобленность / Spite
Приглашение в другую компанию / Job offer from another company	0,376**	0,356*	0,332*		
Желание карьерного роста / A wish of the career growth		0,281*			
Неудовлетворенность компанией / Dissatisfaction with the company				0,474**	
Стаж работы по специальности / Work experience in the profession		0,376**	0,511**	0,303*	
Стаж работы в компании / Work experience in the company	0,298*	0,457**	0,345*	0,476**	
Стаж работы в занимаемой должности в компании / Work experience in the position in the company				0,297*	
Важность возможности оплаты аренды жилья за счет компании / The importance of being able to pay rent at the expense of the company	0,280*				
Важность наличия программы развития сотрудников / The importance of having an employee development program				0,367**	
Важность наличия социальных выплат / The importance of having social benefits				0,282*	
Принадлежность к поколению X и Y / Generation X and Y	-0,310*	0,670**			
Пол / Gender		-0,374**			
Наличие детей до 18 лет / The presence of children under 18 years of age					0,411**

Примечание / Note: * – значимость на уровне 0,05; ** – значимость на уровне 0,01 / * – significance at the level 0,05; ** – significance at the level 0,01.

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

да. Если руководство опасается, что сотрудники без определенного опыта работы в компании не обладают достаточными компетенциями и лояльностью, то для молодого специалиста следует ввести стажировку на более ответственной должности с последующим повышением в случае удачного прохождения пробного периода.

Другой значимой причиной ухода персонала является неудовлетворенность различными аспектами условий труда, которые были выявлены путем

интервьюирования и включенного наблюдения. В связи с этим руководству компании необходимо осуществить следующие действия: установить перегородки между рабочими местами в отделе 1, что даст сотрудникам ощущение личного пространства и поможет меньше отвлекаться на внешние раздражители. Решением этой проблемы может стать и перепланировка офиса. Необходимо также расширить обязанности служебного персонала, включив в них, например, доставку воды, чтобы офисные работники

Таблица 6 / Table 6

Причины ухода сотрудников разных типов поведения / Reasons for quit the job for employees with different types of behavior

Тип поведения / Behavior type	Отношение к теории поколений / Belonging to the theory of generations	Описание типа / Type description	Причины ухода / Reasons for quit
Позитивный перфекционизм / Positive Perfectionism	Y	В основном мужчины со специальным образованием. Сотрудники, никогда не состоявшие в браке / Mostly men with special education. Never married employees	Наличие предложения о работе от другой компании. Неудовлетворенное желание карьерного роста. Переезд в другой город / Availability of a job offer from another company. Unsatisfied desire for career growth. Moving to another city
Оптимизм / Optimism	X	Работники – женщины, пришедшие в компанию через практику или стажировку, получившие повышение за последнее время, имеющие ограниченный бюджет и никогда не состоявшие в браке / Women who came to the company through an internship or internship, received a recent promotion, have a limited budget and have never been married	Неудовлетворенное желание карьерного роста. Наличие предложения о работе от другой компании. Переезд в другой город / Unsatisfied in the career growth. Availability of a job offer from another company. Moving to another city
Консерватизм / Conservatism	X	Сотрудники с большим стажем работы по специальности / Employees with extensive experience in their profession	Наличие предложения о работе от другой компании / Having a job offer from another company
«Стремление к росту» / "Striving for Growth"	X	Работники, с большим стажем работы в компании, получившие рабочее место по рекомендации и не получившие повышения в течение двух последних лет. Преимущественно это не состоящие в браке женщины, которым важны социальные выплаты и программы развития сотрудников / Employees with extensive experience in the company who have received a job on the recommendation and have not received any promotions during the last two years. These are predominantly unmarried women who value social benefits and employees' development programs	Неудовлетворенность условиями / Dissatisfaction with conditions

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

выполняли исключительно свою работу. В настоящий момент необходимость самостоятельно ходить за водой на ключ заставляет их отвлекаться от выполнения своих непосредственных обязанностей, что приводит к конфликтным ситуациям в коллективе. Компании следует провести анализ количества рабочих мест и доступных номеров телефона, так как использование одного номера тремя и более сотрудниками приводит к снижению эффективности их деятельности, а также

к межличностным конфликтам. Еще одним способом управления текучестью кадров на предприятии может стать снижение уровня бюрократизма, связанного с длительным процессом согласования и визирования документов, путем улучшения системы электронного документооборота.

Выполнение данного перечня рекомендаций поможет решить текущие проблемы сотрудников, положительно повлияет на их лояльность к компании,

а также повысит производительность. В дальнейшем, во избежание появления такого рода проблем, компании рекомендуется внедрить систему кайдзен планирования, что должно существенно повысить уровень удовлетворенности персонала своей работой на предприятии и условиями труда.

Согласно полученным выводам многие молодые специалисты стремятся к саморазвитию и поиску себя. Поэтому для удержания их на предприятии следует предпринять следующее: ввести онлайн-доступ к программам обучения, которые позволят получать желаемые компетенции. Также рекомендуется предусмотреть возможность горизонтальной ротации, что позволит работникам всех уровней попробовать себя в новой области, использовать свои знания и умения, оставаясь при этом в компании.

Низкий уровень оплаты труда является «болью» всех специалистов среднего и низкого звена. Это проблема может быть частично решена введением системы гибкого материального стимулирования. Сейчас в компании в рамках каждого отдела существует общая система учета KPI. Необходимо применить систему индивидуального KPI, а также установить личные вознаграждения за его выполнение. Также компания может ввести косвенные выплаты, например частично компенсировать сотрудникам расходы на частную парковку. Это решение позволит уменьшить разрыв в условиях труда между руководителями и рядовыми работниками.

Для решения проблемы застоя кадров в отделе 3 следует провести частичное омоложение коллектива. Например, при освобождении рабочих мест в связи с выходом сотрудников на пенсию на освободившиеся ставки приглашать в первую очередь молодежь, стажеров, а также уделить особое внимание их обучению и адаптации в компании.

Внедрение предложенных управленческих решений будет способствовать улучшению ситуации — уменьшению текучести кадров, удержанию молодых специалистов, а также дальнейшему успешному развитию компании.

Выводы

Проведенный анализ факторов, оказывающих влияние на стремление работника покинуть организацию [18], позволяет утверждать, что:

Во-первых, существует значительный разрыв между руководящими и остальными сотрудниками, который выражается как в материальной, так и психологической составляющей. Руководители имеют

объективно более достойную оплату труда, а также множество материальных бонусов, предоставляемых компанией, и их уровень удовлетворенности условиями труда значительно выше. Как правило, они комфортно чувствуют себя на своем месте, воспринимают себя как полноценного партнера компании и не имеют серьезных психологических проблем. Поэтому руководители менее склонны покидать компанию.

Во-вторых, сотрудники готовы говорить о своем желании уйти только на условиях анонимности. Так, при анонимном опросе о намерении уйти заявили 33% респондентов, в то время как во время интервью или в личном разговоре гораздо меньшее количество работников готово открыто выразить подобное желание.

В-третьих, можно выделить три наиболее важных фактора, оказывающих влияние на решение сотрудника об уходе из компании. Основным является низкая удовлетворенность материальным вознаграждением. Другая, не менее значимая причина — отсутствие карьерного роста, что особенно важно для представителей поколения Y, чувствующих, что они не имеют возможности реализовать свой потенциал внутри компании. И третий предиктор — отсутствие у работника самостоятельности, необходимость согласовывать повседневные действия, невозможность принимать решения даже в рамках собственных компетенций.

Данные выводы характерны только для ситуации внутри конкретной компании, и они не коррелируются с внешними аспектами, такими, как состояние рынка труда и наличие альтернатив. Полученные результаты перекликаются с выводами работы «Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы» [1] по части оценки значимости влияния таких факторов, как уровень заработной платы, степень самостоятельности в работе и возможность карьерных продвижений. Однако данное исследование, в отличие от вышеупомянутой работы [1], говорит об общей удовлетворенности руководителей своей работой в компании и отсутствии у них выраженного желания ее покинуть. Его результаты могут быть использованы не только на этом конкретном предприятии, но и в управленческих практиках других российских компаний для решения проблем текучести персонала.

Нынешнюю политику управления персоналом в исследуемой компании нельзя назвать эффективной. Для предотвращения будущих серьезных

финансовых потерь, а также деградации отделов вследствие наличия большого количества возрастных сотрудников компании необходимо предпринять действия по улучшению условий труда для молодых специалистов. А также периодически проводить собственные диагностики степени удовлетворенности персонала, что поможет своевременно выявить проблемы и предотвратить их развитие.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ярыгина Е.О. Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы. *Экономическая социология*. 2012;13(4):48–80.
2. Гимпельсон В.Е., Капелюшников Р.И., Шарунина А.В. Низкооплачиваемые рабочие места на российском рынке труда: есть ли выход и куда он ведет? *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2018;22(4):489–530. DOI: 10.17323/1813-8691-2018-22-4-489-530
3. Целютина Т.В., Литвин Ю.П. Исследование текучести кадров как необходимая составляющая эффективного управления текучестью кадров. *Дискурс*. 2019;(1):183–194.
4. Lee T. W., Hom P. W., Eberly M. B., Li J., Mitchell T. R. On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*. 2017;31(3):201–221. DOI: 10.5465/amp.2016.0123
5. Saridakis G., Lai Y., Muñoz Torres R. I., Gourlay S. Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(13):1739–1769. DOI: 10.1080/09585192.2017.1423100
6. Alatawi M. A. Can transformational managers control turnover intention? *SA Journal of Human Resource Management*. 2017;15(1396). DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.873
7. Akgunduz Y., Bardakoglu O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. 2017;20(14):1510–1526. DOI: 10.1080/13683500.2015.1034094
8. Sánchez-Manjvacas Á.M.S., Taboada L.R., Iborra M.C.S. Perceived internal employability as a strategy to reduce employee intention to quit. *Revista Perspectiva Empresarial*. 2020;7(1):7–23. DOI: 10.16967/23898186.623
9. Кадырова А.Р. Текучесть кадров: обзор проблемы. Ч. 1. Экономико-математические модели текучести высшего руководства. *Проблемы управления*. 2015;(2):2–12.
10. Reina C. S., Rogers K. M., Peterson S. J., Byron K., Hom P. W. Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*. 2018;25(1):5–18. DOI: 10.1177/1548051817709007
11. Кадырова А.Р. Текучесть кадров: обзор экономико-математических методов исследования проблемы. Ч. 2. Модели текучести неруководящих сотрудников. *Проблемы управления*. 2015;(3):2–11.
12. Reb J., Narayanan J., Chaturvedi S., Ekkirala S. The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*. 2017;8(3):707–716. DOI: 10.1007/s12671-016-0648-z
13. Dishop C. R., Green A. E., Torres E., Aarons G. A. Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community Ment Health Journal*. 2019;55(5):733–741. DOI: 10.1007/s10597-019-00407-7
14. Nelissen J., Forrier A., Verbruggen M. Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*. 2016;27(1):152–168. DOI: 10.1111/1748-8583.12136
15. Moon K.-K. Voluntary turnover rates and organizational performance in the US federal government: The moderating role of high-commitment human resource practices. *Public Management Review*. 2017;19(10):1480–1499. DOI: 10.1080/14719037.2017.1287940
16. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education; 2017. 734 p.
17. Липатов С.А. Использование различных стратегий «смешанных методов» в диагностике организационной культуры. *Социальная психология и общество*. 2018;9(3):62–70. DOI: 10.17759/sps.2018090307
18. Ng A. H. H., Nan W. W., Yew L. K., Hoo W. C. Factors affecting the staff turnover intention: A case study of a Malaysian steel manufacturing company. *Inti Journal*. 2019;(42). URL: http://eprints.intimal.edu.my/1316/1/vol.2019_042.pdf

REFERENCES

1. Efendiev A. G., Balabanova E. S., Yarygina E. O. Why people leave? Factors affecting Russian employees' intentions to change the organization. *Ekonomicheskaya sotsiologiya = Economic Sociology*. 2012;13(4):48–80. (In Russ.).
2. Gimpelson V. E., Kapelushnikov R. I., Sharunina A. V. Low-paid jobs in the Russian labor market: Does exit exist and where does it lead to? *Ekonomicheskii zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki = The HSE Economic Journal*. 2018;22(4):489–530. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813–8691–2018–22–4–489–530
3. Tselutina T. V., Litvin Yu. P. A study of employee turnover as a necessary component of effective management of turnover. *Diskurs*. 2019;(1):183–194. (In Russ.).
4. Lee T. W., Hom P. W., Eberly M. B., Li J., Mitchell T. R. On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*. 2017;31(3):201–221. DOI: 10.5465/amp.2016.0123
5. Saridakis G., Lai Y., Muñoz Torres R. I., Gourlay S. Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020;31(13):1739–1769. DOI: 10.1080/09585192.2017.1423100
6. Alatawi M. A. Can transformational managers control turnover intention? *SA Journal of Human Resource Management*. 2017;15(1396). DOI: 10.4102/sajhrm.v15i0.873
7. Akgunduz Y., Bardakoglu O. The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: The mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. 2017;20(14):1510–1526. DOI: 10.1080/13683500.2015.1034094
8. Sánchez-Manjvacas Á. M. S., Taboada L. R., Iborra M. C. S. Perceived internal employability as a strategy to reduce employee intention to quit. *Revista Perspectiva Empresarial*. 2020;7(1):7–23. DOI: 10.16967/23898186.623
9. Kadyrova A. R. Staff turnover: An overview of the problem. Pt. 1. Economic and mathematical models of senior management turnover. *Problemy upravleniya = Control Sciences*. 2015;(2):2–12. (In Russ.).
10. Reina C. S., Rogers K. M., Peterson S. J., Byron K., Hom P. W. Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2018;25(1):5–18. DOI: 10.1177/1548051817709007
11. Kadyrova A. R. Staff turnover: A review of economic and mathematical methods of researching the problem. Pt. 2. Models of non-executive employee turnover. *Problemy upravleniya = Control Sciences*. 2015;(3):2–11. (In Russ.).
12. Reb J., Narayanan J., Chaturvedi S., Ekkirala S. The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*. 2017;8(3):707–716. DOI: 10.1007/s12671–016–0648-z
13. Dishop C. R., Green A. E., Torres E., Aarons G. A. Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community Mental Health Journal*. 2019;55(5):733–741. DOI: 10.1007/s10597–019–00407–7
14. Nelissen J., Forrier A., Verbruggen M. Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*. 2017;27(1):152–168. DOI: 10.1111/1748–8583.12136
15. Moon K.-K. Voluntary turnover rates and organizational performance in the US federal government: The moderating role of high-commitment human resource practices. *Public Management Review*. 2017;19(10):1480–1499. DOI: 10.1080/14719037.2017.1287940
16. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York, NY: McGraw-Hill Education; 2017. 734 p.
17. Lipatov S. A. Use of various strategies of mixed methods research in organizational culture diagnosis. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*. 2018;9(3):62–70. (In Russ.). DOI: 10.17759/sps.2018090307
18. Ng A. H. H., Nan W. W., Yew L. K., Hoo W. C. Factors affecting the staff turnover intention: A case study of a Malaysian steel manufacturing company. *Inti Journal*. 2019;(42). URL: http://eprints.intimal.edu.my/1316/1/vol.2019_042.pdf

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Екатерина Сергеевна Мармыш — студентка бакалавриата образовательной программы «Менеджмент», Пермский филиал, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ — Пермь), Пермь, Россия

marmysh.katerina@yandex.ru

Алена Алексеевна Соболева — студентка бакалавриата образовательной программы «Менеджмент», Пермский филиал, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ — Пермь), Пермь, Россия

soboleva.alena@yandex.ru

Анастасия Владимировна Шатова — студентка бакалавриата образовательной программы «Менеджмент», Пермский филиал, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ — Пермь), Пермь, Россия

shatowanastya@yandex.ru

Игорь Валерьевич Шутихин — студент бакалавриата образовательной программы «Менеджмент», Пермский филиал, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ — Пермь), Пермь, Россия

shutikhin.igor@yandex.ru

ABOUT THE AUTHORS

Ekaterina S. Marmysh — student bachelor's degree program "Management", Perm branch, National Research University "Higher School of Economics" (NRU HSE — Perm), Perm, Russia

marmysh.katerina@yandex.ru

Alena A. Soboleva — student bachelor's degree program "Management", Perm branch, National Research University "Higher School of Economics" (NRU HSE — Perm), Perm, Russia

soboleva.alena@yandex.ru

Anastasia V. Shatova — student bachelor's degree program "Management", Perm Branch, National Research University "Higher School of Economics" (NRU HSE — Perm), Perm, Russia

shatowanastya@yandex.ru

Igor V. Shutikhin — student bachelor of the educational program "Management", Perm branch, National Research University "Higher School of Economics" (NRU HSE — Perm), Perm, Russia

shutikhin.igor@yandex.ru

Заявленный вклад авторов:

Мармыш Е.С. — разработка концепции статьи, критический анализ литературы.

Соболева А.А. — постановка проблемы, обработка статистических данных.

Шатова А.В. — описание результатов и формирование выводов исследования.

Шутихин И.В. — сбор статистических данных, табличное и графическое представление результатов. студенты («Менеджмент»), победители кейс-чемпионата Sberlab.

Authors' declared contribution:

Marmysh E.S. — article concept development, critical literature analysis.

Soboleva A.A. — problem statement, processing of statistical data.

Shatova A.V. — description of the results and formation of research conclusions.

Shutikhin I.V. — collection of statistical data, tabular and graphical presentation of the results. students ("Management"), winners of the Sberlab Case Championship

Статья поступила в редакцию 05.05.2021; после рецензирования 30.06.2021; принята к публикации 05.07.2021.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 05.05.2021; revised on 30.06.2021 and accepted for publication on 05.07.2021.

The authors read and approved the final version of the manuscript.