

ПРОФИЛАКТИКА И СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ HR-ИНСТРУМЕНТОВ

PREVENTION AND REDUCTION OF STAFF TURNOVER USING DIGITAL HR-TOOLS

ПОЛУЧЕНО 03.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025 УДК 005.7 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-89-94



ТОЦКИЙ А.Л.

Магистрант 3-го курса кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

TOTSKY A.L.

Master's Degree Student, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: framen48@mail.ru



ШВЕЦ Н.И.

Магистрант 3-го курса кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

SHVETS N.I.

Master's Degree Student, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: shvnatalia@yandex.ru



ГАСПАРОВИЧ Е.О.

Канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

GASPAROVICH E.O.

Candidate of Pedagogical Sciences, Assistant professor, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: geo1605@yandex.ru

Аннотация

В рамках исследования рассмотрена проблема текучести персонала, которая на данный момент является актуальной для большинства организаций. На рынке наблюдается дефицит кадров, а значит, в таких условиях их уход может стать критическим. Необходимо осуществлять комплексные меры по профилактике и снижению текучести кадров. Учитывая стремительное развитие цифровых технологий, в частности благодаря прогрессу в сфере искусственного интеллекта, в исследовании концентрируется внимание на цифровых HR-инструментах. Они позволяют с помощью автоматизации рутинных процессов бороться с текучестью кадров гораздо эффективней. В теоретической части были детально разобраны причины повышенной текучести кадров, рассмотрены факты статистики мирового рынка и выявлены допустимые границы ухода сотрудников. Также проанализированы основные управленческие функции, влияющие на контроль показателей текучести персонала. Среди них рассматриваются следующие: обучение, стимулирование, адаптация, подбор и отбор персонала, информирование и обратная связь. В исследовании объясняется, почему цифровизация управления текучестью персонала должна носить системный характер, особенно, если дело касается крупной организации. Для организаций малого бизнеса представлены рекомендации по профилактике и снижению кадровой текучести в виде использования отдельных цифровых HR-инструментов для каждой управленческой функции. Таким образом, менеджер по персоналу сможет выбрать только те решения, на которые у организации хватает временных и финансовых ресурсов. Новизна исследования выражается в предложении нестандартных подходов, основанных на передовых цифровых технологиях, которые только начинают эффективно применяться в мировой практике.

Ключевые слова: текучесть персонала, управление персоналом, цифровые технологии, HRM-системы, HR-инструменты.

Abstract

The study examines the problem of staff turnover, which is currently relevant for most organizations. There is a shortage of personnel in the market, which means that in such conditions their excessive care can become critical. Comprehensive measures should be implemented to prevent and reduce staff turnover. Given the rapid development of digital technologies, in particular due to progress in the field of artificial intelligence, the study focuses on digital HR tools. They make it possible to deal with staff turnover much more effectively by automating routine processes. In the theoretical part, the causes of increased staff turnover were analyzed in detail, the statistical facts of the global market were considered, and the acceptable boundaries of employee departure were identified. The main management functions influencing the control of staff turnover rates are also analyzed. Among them, the following are considered: training, incentives, adaptation, recruitment and selection of personnel, information and feedback. The study explains why digitalization of staff turnover management

should be systemic, especially when it comes to a large organization. Recommendations for the prevention and reduction of staff turnover in the form of the use of separate digital HR tools for each management function are presented for small business organizations. Thus, the HR manager will be able to choose only those solutions for which the organization has enough time and financial resources. The novelty of the research is expressed in the proposal of non-standard approaches based on advanced digital technologies, which are just beginning to be effectively applied in world practice.

Keywords: *staff turnover, personnel management, digital technologies, HRM systems, HR-tools.*

АКТУАЛЬНОСТЬ И НОВИЗНА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ HR-ИНСТРУМЕНТОВ

В современных экономических реалиях вопрос профилактики и снижения текучести персонала поднимается достаточно широко, связано это с тем, что сотрудникам свойственно искать для себя более высокооплачиваемые и комфортные места работы. Требования к работодателю повышаются из-за кадрового дефицита на рынке, увеличения доли работников с высшим образованием [1], увеличения доли мигрантов [4], социальных преобразований в обществе, а также повышения среднего уровня жизни в целом. Таким образом, текучесть кадров становится существенной проблемой, с которой следует бороться как малым, так и крупным организациям. Противостоять нежелательным потерям сотрудников эффективнее всего при помощи современных цифровых HR-инструментов. Особенно учитывая тот факт, что за последние пять лет произошло стремительное развитие цифровых технологий из-за пандемии и прогресса в сфере искусственного интеллекта [26]. Соответственно, с учетом данной специфики следует пересмотреть доступные подходы в области контроля текучести персонала, что и обуславливает актуальность проводимого исследования.

Целью исследования является изучение цифровых HR-инструментов с точки зрения эффективности осуществления мер по профилактике и снижению текучести кадров. Задачи исследования: определить методы по профилактике и снижению текучести персонала, указать цифровые HR-инструменты для их автоматизации; сформировать описание и результаты практического исследования; составить рекомендации для менеджера по персоналу по осуществлению профилактики и снижения текучести кадров с применением цифровых HR-инструментов.

Новизна исследования состоит в том, что будут выверены инновационные подходы по минимизации текучести кадров с применением цифровых HR-инструментов, базирующихся на передовых технологиях искусственного интеллекта.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ HR- ИНСТРУМЕНТОВ

В общемировой практике текучесть персонала как явление заключается в покидании сотрудниками своих мест работы по собственной добровольной инициативе или по принудительному решению от вышестоящего руководства. В целом данный процесс довольно естественен и присутствует абсолютно в любой организации, он становится проблемой только в том случае, когда превышает допустимые значения. В различных исследованиях характеризуют границы нормы на уровне 2–8%, но стоит отметить, что для определенных

низкооплачиваемых и тяжелых видов работ приемлемые значения на среднегодовой дистанции могут быть больше 35% [18; 25].

В управлении персоналом предотвращение текучести довольно общепринятая практика и является неотъемлемой частью стратегической деятельности отдела кадров [23]. Она частично осуществляется при помощи цифровых технологий, как и большинство управленческих процессов, поскольку в современных реалиях это существенно экономит временные ресурсы менеджера. Помимо этого, чаще всего цифровые HR-инструменты объединены в систему [13; 15], что позволяет бороться с текучестью кадров разносторонне, ведь проблема обычно затрагивает сразу несколько направлений управленческой деятельности. Такое продуманное управление персоналом с использованием цифровых технологий детально рассмотрено в научных трудах С.Н. Долгорукова, Н.Н. Лавровой [9], Е.С. Ивановой [12]; для лиц с ограниченными возможностями здоровья — в работах Е.В. Усковой, Е.М. Котовой [5], А.С. Козловой [16] и др.

Некоторые научные исследования выделяют подбор и отбор персонала при помощи различных программных решений как действенный способ профилактики и снижения текучести кадров. На этапе рассмотрения кандидата на должность во время собеседования с применением профайлинга [10] можно отследить, что он не подходит для работы в организации из-за недостаточной квалификации [21], личностных особенностей, таких как конфликтность [14] или несоответствия представлений о материальных выплатах. С применением краткой коуч сессии, проанализировав карьерные устремления кандидата [20; 22], его соответствия HR-бренду организации [6; 7; 24], ее организационной культуре [8] можно избежать последующего увольнения или добровольного ухода, что положительно повлияет на показатель текучести. В исследованиях отмечают системы управления кандидатами, искусственный интеллект, чат-ботов и виртуальных ассистентов, видео интервью, онлайн-тестирование как результативные цифровые HR-инструменты для данного направления управленческой деятельности.

А.М. Воронина [3], А.В. Заввер [11], М.А. Иванова, Д.В. Шевченко [13], Ю.В. Касперская [15] и др. считают, что важно на основе цифровых HR-инструментов проводить грамотную адаптацию и обучение персонала. Несмотря на то что в процессе подбора и отбора персонала было сделано все правильно и нанят подходящий сотрудник, следует сосредоточиться на том, чтобы обеспечить ему комфортные условия работы, постепенно ввести в курс рабочих обязанностей, помочь справиться с возникающими трудностями. Тогда работник с меньшей долей вероятности покинет организацию. Благодаря дистанционным системам обучения облегчается процесс стажировки, а чат-боты, корпоративные порталы, онлайн-сообщества, площадки для видеоконференций, электронные обучающие программы обеспечивают качественную обратную связь, чтобы сотрудник чувствовал свою вовлеченность, лояльность [19], стал частью организации.

Для того чтобы оценивать результаты проведения мер по профилактике и снижению текучести кадров нужно проводить соответствующую аналитику с помощью современных цифровых решений. Так, в работах А.А. Мироновой [18] и

В.С. Харченко [25] рассмотрено как собираются и обрабатываются данные в *HRM*-системах. Благодаря заданным алгоритмам, имеется возможность моментально наглядно визуализировать за нужный временной период различные показатели текучести кадров. Среди них числятся коэффициент текучести кадров, число уволенных и ушедших по собственному желанию сотрудников, текучесть в зависимости от стажа, уровня квалификации и другие метрики, позволяющие спрогнозировать будущий уход сотрудников для продумывания стратегии компенсации.

Таким образом, можно сделать вывод, что в качестве основных подходов к профилактике и снижению текучести стоит выделить адаптацию, подбор и отбор сотрудников, создание системы стимулирования, а также сопутствующую аналитику. Для каждого подхода существуют цифровые инструменты, позволяющие автоматизировать управленческую деятельность для достижения наиболее эффективного результата. Подводя промежуточные итоги, следует отметить, что проведенные научные исследования российских авторов подтверждают целесообразность осуществления данных направлений управленческой деятельности путем цифровых *HR*-инструментов и дают возможность опираться на уже существующий практический опыт отечественных организаций по борьбе с текучестью кадров.

ОПИСАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ПРАКТИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОФИЛАКТИКИ И СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ *HR*-ИНСТРУМЕНТОВ

Для того чтобы эффективно осуществлять профилактику и снижение текучести кадров следует понимать причины такого явления, которые по сути своей разнообразны и индивидуальны для каждого сотрудника. По данным аналитического центра НАФИ и НИУ ВШЭ примерно 30% отечественных организаций сталкиваются с избыточной текучестью кадров, самыми частыми причинами становятся недостаточная заработная плата, некомфортные условия работы, отсутствие возможностей для карьерного роста [2]. Также в больших предприятиях, обладающих определенной спецификой производственной деятельности, текучесть кадров обычно связана с высокой сложностью работы и уходом сотрудников с низкой квалификацией. В качестве второстепенных причин можно привести в пример географическую удаленность, увеличение доли удаленной работы на рынке труда и личностные конфликты.

Если игнорировать повышенную текучесть кадров, то можно потерять существенное количество финансовых ресурсов, которые в большинстве исследований исчисляются как 1–2 годовых оклада [2; 25]. Также важно учитывать, что когда состав рабочего коллектива часто меняется, то падает сплоченность и общий моральный дух сотрудников. Отчасти такая особенность связана с тем, что обязанности ушедшего сотрудника распределяются на оставшийся персонал, а это ведет к вынужденным переработкам, перегрузкам, эмоциональному выгоранию. Поэтому все больше организаций озадачиваются значением коэффициента текучести, проводят опросы и анкетирования среди сотрудников для выявления причин ухода. Стала востребованной такая практика, как exit-интервью, которая позволяет более внимательно охватить категорию покинувших организацию работников.

Профилактика и снижение текучести персонала всегда является частью продуманной кадровой политики организации, которая учитывает возможные изменения состава

персонала и постоянно корректируется в зависимости, как от внутренних, так и внешних обстоятельств. Соответственно, управление текучестью кадров проводится в рамках комплексных мероприятий, затрагивающих рабочие процессы организации гораздо шире. Из мирового опыта российских и зарубежных компаний можно выделить: формирование систем оплаты труда с учетом стимулирования; проведение профессионального обучения для раскрытия карьерного потенциала сотрудников; подбор и отбор новых сотрудников; адаптацию работников во время испытательного срока; введение льгот и различного рода компенсаций. Также можно отметить совершенствование обстановки мест труда и создание благоприятной атмосферы в трудовом коллективе, продвижение корпоративной культуры.

Соответственно, в идеальном варианте цифровые *HR*-инструменты должны быть объединены в единую *HRM*-систему, чтобы автоматизировать ранее описанные управленческие меры по профилактике и снижению текучести кадров. В качестве примера можно привести частный случай крупной компании ГК «Монтран», которая имеет множество филиалов в России, в связи с этим не представлялось эффективным без цифровых технологий проводить централизованный подбор и отбор персонала, организовывать обучение, осуществлять учет и аналитику, также плохо происходила обратная связь. Все эти факторы негативно влияли на показатель текучести кадров. После внедрения *HRM*-системы, занявшего три месяца, а также объединения с целью автоматизации всех управленческих процессов, текучесть кадров сократилась на 60%, а время, затрачиваемое менеджерами по персоналу, уменьшилось на 30% [17]. Из нестандартных решений была введена корпоративная валюта, которую можно заработать за активное участие в проводимых мероприятиях организации, после чего она реализуется во встроенном магазине *HRM*-системы.

Таким образом, для крупных компаний профилактика и снижение текучести кадров является следствием решения более масштабных проблем с использованием передовых цифровых *HRM*-систем. Такой подход зарекомендовал себя как эффективный и демонстрирует множественные положительные частные примеры из мировой практики. В случае, когда нет возможности решать вопрос глобально, приходится использовать отдельные цифровые *HR*-инструменты, чтобы частично компенсировать текучесть персонала, подобные реалии свойственны малому бизнесу в виду ограниченности бюджета, соответственно и рекомендации по профилактике и снижению текучести кадров будут нести более локальный характер.

РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ И СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ ЦИФРОВЫХ *HR*-ИНСТРУМЕНТОВ

Для малого бизнеса, в котором часто могут быть ограничены финансы или временные ресурсы целесообразно предложить список маломасштабных рекомендаций, чтобы менеджер по персоналу мог выбрать только часть из них на осуществление в ближайшей перспективе, а оставшиеся запланировал на будущие периоды своей работы.

В качестве первой рекомендации предлагается разработать интернет-портал не для клиентов, а для сотрудников, чтобы они могли посмотреть информацию об организации, сопутствующую документацию, узнать корпоративную культуру. Такая возможность поспособствует повышению лояльности.

Вторая рекомендация заключается в том, чтобы внедрить чат-бота, которым сотрудники могли бы пользоваться со смартфона, технология позволит лучше контролировать адаптацию, а также ответит на самые частые вопросы по должностным обязанностям и профессиональным цифровым инструментам. Третья рекомендация включает в себя геймификацию, а именно, проектирование игрового виртуального квеста, направленного на презентацию возможностей карьерного роста и какие шаги нужно для этого выполнить, при завершении квеста будет выдана памятка, выполненная в графическом формате, зависящая от выборов, сделанных сотрудниками во время прохождения заданий. Четвертая рекомендация будет направлена на выстраивание коммуникации между сотрудниками для более комфортной адаптации и последующей работы, нужно создать онлайн-сообщество в мессенджерах или социальной сети, предназначенное для обмена опытом и взаимопомощи, в нем также должна быть возможность связаться с руководящим составом организации. Пятая рекомендация подразумевает важность управленческой аналитики и развития самостоятельного планирования у сотрудников, следует создать специализированные личные кабинеты в сервисе организации. В них будут отображаться рабочие показатели сотрудника в рамках единой шкалы оценивания, а также заполненная им информация о планах на свободное от работы время, какие жизненные интересы значимы, что мешает достигать поставленных целей. Обладая данной информацией, менеджер по персоналу сможет улучшить систему стимулирования, сделав ее более индивидуальной, а еще предлагать эффективным работникам большее количество вознаграждений. По шестой рекомендации следует провести частичную автоматизацию подбора и отбора персонала при помощи искусственного интеллекта, который будет искать на соответствующих профильных сайтах кандидатов на работу, проводить первичное собеседование путем переписки по заданным критериям, что существенно сэкономит временной ресурс менеджера по персоналу, а также снизит критерий предвзятости. В рамках седьмой рекомендации советуется внедрить дистанционную систему обучения, начать можно с одного образовательного модуля, нацеленного на повышение квалификации ключевой должностной группы сотрудников, приносящей прибыль организации. Так можно повысить заинтересованность персонала к работе, потому что вовлеченность напрямую коррелирует с тем, насколько хорошо разбираешься в том, что делаешь. Соответственно, фокус сотрудников станет больше сконцентрирован на практической самореализации, а не на возможностях поиска лучших условий на рынке труда.

В качестве рекомендуемой технологии по профилактике и снижению текучести персонала с применением *HR*-инструментов предлагается алгоритм внедрения трекера на основе искусственного интеллекта, состоящего из нескольких этапов. Во-первых, аудит текущих *HR*-процессов. Данный этап позволяет выявить проблемные зоны и определить, какие данные можно использовать для прогнозирования текучести. Во-вторых, определение измеримых *KPI* для ИИ-трекера. На этом этапе необходимо поставить четкие цели для того, чтобы трансформировать абстрактную задачу «уменьшить текучесть» в управляемый процесс с измеримыми результатами. В-третьих, подбор инструментов, соответствующих потребностям организации. В-четвертых, интеграция с *HR*-системами, что позволит обеспечить автоматизированный сбор данных. Этап интеграции представляет собой технологический фундамент для успешной работы системы прогнозирования текучести. Данная стадия позволяет увеличить точность прогнозов, что,

в свою очередь, обеспечит полноту данных. В-пятых — плотный запуск. В заключение — анализ и оптимизация.

Подводя итоги, стоит отметить, что все поставленные задачи выполнены, было сформировано описание и результаты практического исследования по профилактике и снижению кадровой текучести персонала с применением цифровых *HR*-инструментов, на их базе и теоретической методологической основе удалось составить рекомендации менеджеру по персоналу, чтобы кадровый состав оставался преимущественно стабильным. В рамках исследования была разъяснена специфика текучести персонала в области малого и крупного бизнеса, а также выделены основополагающие управленческие функции для контроля ухода сотрудников, которые в идеальном варианте должны образовывать единую систему.

Если оценить перспективу исследования, то появление обновленных и более сложных цифровых *HR*-инструментов, в том числе работающих с применением искусственного интеллекта, требует постоянного отслеживания и осмысления с целью выявить самые эффективные возможности для профилактики и снижения показателей текучести персонала. На основе доступных технологий могут формироваться инновационные стратегии кадровой политики, позволяющие не только удержать персонал на своем рабочем месте, но и способствовать их стремительному развитию, что позволит организации быть более конкурентоспособной на рынке труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бао Л. Условия процесса развития профессионально-ценностных ориентаций студентов в педагогических вузах Китая и России [Текст] / Л. Бао, Е.В. Донгаузер [и др.] // Бизнес. Образование. Право. — 2024. — № 1. — С. 348–352. — DOI: 10.25683/VOLBI.2024.66.892
2. Богатырева И.В. Текучесть персонала в организации розничной торговли: проблемы и пути их решения [Текст] / И.В. Богатырева, Л.А. Илюхина // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 2. — С. 1152–1157. — DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.230
3. Воронина А.М. Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации [Текст] / А.М. Воронина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. С. 380–385.
4. Гаспарович Е.О. Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.М. Дуяр // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 1. — С. 57–63. — DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-57-63.
5. Гаспарович Е.О. Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.В. Ускова, Е.М. Котова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 1. — С. 42–47. — DOI: 10.12737/2305-7807-2020-42-47
6. Гаспарович Е.О. Разработка технологии развития внутреннего и внешнего *HR*-бренда вуза [Текст] / Е.О. Гаспарович, Ч. Фан // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 1. — С. 74–79. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-74-79

7. *Гаспарович Е.О.* Технология разработки бренда работодателя фармацевтической компании [Текст] / Е.О. Гаспарович, А.Б. Урыков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 6. — С. 82–87. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87
8. *Гаспарович Е.О.* Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Н.Р. Русланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — Т. 14. — № 2. — С. 96–102. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102
9. *Долгоруков С.Н.* Повышение квалификации персонала учреждения дополнительного образования как способ снижения текучести кадров [Текст] / С.Н. Долгоруков, Н.Н. Лаврова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 399–405.
10. *Дудина А.Н.* Современные аспекты обучения профайлингу HR-специалистов [Текст] / А.Н. Дудина // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 406–413.
11. *Заввер А.В.* Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала [Текст] / А.В. Заввер // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколл.: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — М.: Изд-во Государственного ун-та управления, 2021. — С. 74–79.
12. *Иванова Е.С.* Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург» [Текст] / Е.С. Иванова // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы VII научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года / Редколл.: Р.А. Ашурбеков [и др.]. — М.: Изд-во Государственного ун-та управления, 2021. — С. 84–89.
13. *Иванова М.А.* Цифровизация обучения персонала как HR-инструмент / М.А. Иванова, Д.В. Шевченко // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 414–420.
14. *Кадочникова С.В.* Обучение сотрудников организации управлению конфликтами / С.В. Кадочникова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 421–426.
15. *Касперская Ю.В.* Совершенствование информационной системы управления персоналом в современных условиях / Ю.В. Касперская, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург: [б.и.], 2021. — С. 392–399.
16. *Козлова А.С.* Вклад университетской организационной культуры в формирование soft skills студентов с ограниченными возможностями здоровья / А.С. Козлова, Е.О. Гаспарович // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. — Екатеринбург: [б.и.], 2021. — С. 411–417.
17. *Кокурхаева Р.М.Б.* Эффективность применения информационных технологий при подготовке и отборе кандидатов на службу [Текст] / Р.М.Б. Кокурхаева, А.А. Жамборов, А.Ж. Хитиева // Журнал прикладных исследований. — 2022. — Т. 8. — № 6. — С. 751–755. — DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_8_751
18. *Миронова А.А.* Текучесть кадров: анализ причин и способы профилактики [Текст] / А.А. Миронова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. — 2019. — № 3. — С. 63–65.
19. *Оськина Н.В.* Обучение персонала как инструмент влияния на вовлеченность и лояльность сотрудников организации [Текст] / Н.В. Оськина, В.В. Оплеева // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 442–448.
20. Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Д.А. Конева, Н.В. Белько, А.Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 2. — С. 89–94. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-89-94
21. *Рубцова А.Ю.* К вопросу формирования профессиональных компетенций персонала в корпоративной системе обучения крупного предприятия [Текст] / А.Ю. Рубцова, А.Е. Гончарова // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 5. — Екатеринбург: [б.и.], 2022. — С. 238–242.
22. Технология карьерного консультирования студентов вузов [Текст] / И.И. Бодунов, С. Ли, А.Н. Прилуцкая, М.В. Черепанова // Основные направления исследований проблем модернизации России: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 октября 2023 года / Под ред. Е.В. Конеевой. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Социально-культурная инициатива», 2023. — С. 39–49.
23. *Токарева Ю.А.* Стратегическое управление персоналом [Текст]: Учебно-методическое пособие [Текст] / Ю.А. Токарева, Е.О. Гаспарович. — Екатеринбург: Изд-во Уральского федерального ун-та имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2024. — 296 с.
24. *Урыков А.Б.* Функционирование корпоративного учебного центра на предприятии как инструмент развития HR-бренда [Текст] / А.Б. Урыков // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Науч. ред. Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. — Вып. 6. — Екатеринбург: Без издательства, 2023. — С. 464–470.
25. *Харченко В.С.* Увольнение сотрудников в российских компаниях: опыт социологического исследования [Текст] / В.С. Харченко // Социально-трудовые исследования. — 2023. — № 4. — С. 157–170. — DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170
26. Gasparovich E. Application of the Modeling Method for Personnel Management Information System in the Digital Economy / E. Gasparovich, E. Uskova, E. Dongauzer // ACM International Conference Proceeding Series: 4, St. Petersburg, March 18–19, 2021. St. Petersburg, 2021. P. 3490883. DOI: 10.1145/3487757.3490883

REFERENCES

1. Bao L. Usloviya protsessa razvitiya professional'no-tsennostnyh orientatsij studentov v pedagogicheskikh vuzakh Kitaya i Rossii / L. Bao, E.V. Dongauzer i dr. // Biznes. Obrazovanie. Pravo. 2024, no. 1, pp. 348–352. DOI: 10.25683/VOLBI.2024.66.892
2. Bogatyreva I.V., Piyuhina L.A. Tekuchest' personala v organizatsii roznochnoj trgovli: problemy i puti ikh resheniya //

- Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2023, no. 2, pp. 1152–1157. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.230
3. Voronina A.M. Obuchenie personala kak faktor snizheniya tekuchesti kadrov v organizatsii // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauchnaya redakciya E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 380–385.
 4. Gasparovich E.O. Znachenie issledovaniya problematiki upravleniya trudoustroystvom migrantov na territorii Rossijskoj Federatsii / E.O. Gasparovich, E.M. Duyar // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2021, v. 10, no. 1, pp. 57–63. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-57-63
 5. Gasparovich E.O. Organizatsionnaya kul'tura i sotsial'naya otvetstvennost' vuza kak faktory uspešnoj adaptatsii studentov s ogranichennymi vozmožnostyami zdorov'ya / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova, E.M. Kotova // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2020, v. 9, no. 1, pp. 42–47. DOI: 10.12737/2305-7807-2020-42-47
 6. Gasparovich E.O. Razrabotka tekhnologii razvitiya vnutrennego i vneshnego HR-brenda vuza / E.O. Gasparovich, CH. Fan // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025, v. 14, no. 1, pp. 74–79. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-74-79
 7. Gasparovich E.O. Tekhnologiya razrabotki brenda rabotodatel'ya farmatsevticheskoj kompanii / E.O. Gasparovich, A.B. Urykov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2024, v. 13, no. 6, pp. 82–87. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-82-87
 8. Gasparovich E.O. Formirovanie korporativnoj kul'tury kak faktora motivatsii personala / E.O. Gasparovich, N.R. Ruslanova // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2025, v. 14, no. 2, pp. 96–102. DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102
 9. Dolgorukov S.N. Povyshenie kvalifikatsii personala uchrezhdeniya dopolnitel'nogo obrazovaniya kak sposob snizheniya tekuchesti kadrov / S.N. Dolgorukov, N.N. Lavrova // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 399–405.
 10. Dudina A.N. Sovremennye aspekty obucheniya profajlingu HR-spetsialistov // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 406–413.
 11. Zavver A.V. Zarubežnyj i otečestvennyj opyt ispol'zovaniya metodov obucheniya personala // Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy VII nauchno-praktičeskoj konferentsii, Moskva, 14 aprelya 2021 goda / Redkoll.: R.A. Ashurbekov [i dr.]. M.: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2021, pp. 74–79.
 12. Ivanova E.S. Sovremennye podkhody k sovershenstvovaniyu sistemy upravleniya kadrovym rezervom na primere OOO "Gazprom transgaz Ekaterinburg" // Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy VII nauchno-praktičeskoj konferentsii, Moskva, 14 aprelya 2021 goda / Redkoll.: R.A. Ashurbekov [i dr.]. M.: Gosudarstvennyj universitet upravleniya, 2021, pp. 84–89.
 13. Ivanova M.A. Tsifrovizatsiya obucheniya personala kak HR-instrument / M.A. Ivanova, D.V. Shevchenko // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 414–420.
 14. Kadočnikova S.V. Obuchenie sotrudnikov organizatsii upravleniyu konfliktami // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 421–426.
 15. Kasperskaya YU.V. Sovershenstvovanie informatsionnoj sistemy upravleniya personalom v sovremennykh usloviyakh / YU.V. Kasperskaya, E.O. Gasparovich // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. T.S. Dorokhovej, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg: [b.i.], 2021, pp. 392–399.
 16. Kozlova A.S. Vklad universitetskoj organizatsionnoj kul'tury v formirovanie soft skills studentov s ogranichennymi vozmožnostyami zdorov'ya / A.S. Kozlova, E.O. Gasparovich // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. T.S. Dorokhovej, E.V. Dongauzer. Ekaterinburg: [b.i.], 2021, pp. 411–417.
 17. Kokurkhaeva R.M.B., ZHamborov A.A., Hitieva A.ZH. Efektivnost' primeneniya informatsionnykh tekhnologij pri podgotovke i otbore kandidatov na sluzhbu // ZHurnal prikladnykh issledovanij. 2022, v. 8, no. 6, pp. 751–755. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_8_751
 18. Mironova A.A. Tekuchest' kadrov: analiz prichin i sposoby profilaktiki // Rossijskaya nauka i obrazovanie segodnya: problemy i perspektivy. 2019, no. 3, pp. 63–65.
 19. Os'kina N.V. Obuchenie personala kak instrument vliyaniya na vovlečennost' i loy'al'nost' sotrudnikov organizatsii / N.V. Os'kina, V.V. Opleeva // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 442–448.
 20. Potentsial ispol'zovaniya koučinga v upravlenii kar'eroy personala / E.O. Gasparovich, D.A. Koneva, N.V. Bel'ko, A.G. Tokarev // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, v. 12, no. 2, pp. 89–94. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-2-89-94
 21. Rubtsova A.YU. K voprosu formirovaniya professional'nykh kompetensij personala v korporativnoj sisteme obucheniya krupnogo predpriyatiya / A.YU. Rubtsova, A.E. Goncharova // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 5. Ekaterinburg: [b.i.], 2022, pp. 238–242.
 22. Tekhnologiya kar'ernogo konsul'tirovaniya studentov vuzov / I.I. Bodunov, S. Li, A.N. Priluckaya, M.V. Cherepanova // Osnovnye napravleniya issledovanij problem modernizatsii Rossii: Materialy mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferentsii, Moskva, 23–25 oktyabrya 2023 goda / Pod red. E.V. Konevoj. M.: Sotsial'no-kul'turnaya initsiativa, 2023, pp. 39–49.
 23. Tokareva YU.A. Strategičeskoe upravlenie personalom: Uchebno-metodičeskoe posobie / YU.A. Tokareva, E.O. Gasparovich. Ekaterinburg: Ural'skij federal'nyj universitet imeni pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'tsina, 2024. 296 p.
 24. Urykov A.B. Funktsionirovanie korporativnogo uchebnogo tsentra na predpriyatii kak instrument razvitiya HR-brenda // Aktual'nye problemy sotsiougumanitarnogo obrazovaniya: Sbornik statej / Nauch. red. E.V. Dongauzer, T.S. Dorokhovej. Vyp. 6. Ekaterinburg: Bez izdatel'stva, 2023, pp. 464–470.
 25. Harchenko V.S. Uvol'nenie sotrudnikov v rossijskikh kompaniyakh: opyt sotsiologičeskogo issledovaniya // Sotsial'no-trudovye issledovaniya. 2023, no. 4, pp. 157–170. DOI: 10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170
 26. Gasparovich E. Application of the Modeling Method for Personnel Management Information System in the Digital Economy / E. Gasparovich, E. Uskova, E. Dongauzer // ACM International Conference Proceeding Series: 4, St. Petersburg, March 18–19, 2021. St. Petersburg, 2021. P. 3490883. DOI: 10.1145/3487757.3490883