

Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году

Нарожная Диана Анатольевна

Кандидат социологических наук, старший преподаватель, SPIN-код РИНЦ: [6381-5610](#), ORCID: [0000-0001-7690-3546](#),
Narozhnaia@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

В статье раскрываются основные тенденции сферы управления персоналом в современных российских организациях, выделяемые на основе опросов руководителей и менеджеров по персоналу. В результате проведенного анализа опросов удержание персонала выделено как приоритетное направление в условиях растущего дефицита кадров, вызванного демографическими проблемами, эмиграцией квалифицированных специалистов и старением населения. В статье также обозначены специфические характеристики молодых специалистов — представителей поколений Y и Z, составляющих существенную часть рабочей силы современного рынка труда. Все это влияет на необходимость разработки и использования новых подходов к удержанию персонала для обеспечения конкурентоспособности организаций. В статье раскрыт смысл понятия «рынок соискателя», характеризующего рынок труда в большинстве отраслей современной экономики в РФ. Выделены также основные факторы текучести кадров и удовлетворенности персонала, подтверждающие необходимость разработки комплексных рекомендаций по удержанию персонала, учитывающих макро- и микроуровень управления организацией. На основе проведенного анализа предложены инструменты по удержанию персонала, которые могут быть использованы современными российскими компаниями в условиях имеющегося и усиливающегося дефицита кадров. В рекомендациях особое внимание уделяется гуманистическому подходу к управлению персоналом, поскольку он ставит в центр внимания благополучие и потребности сотрудников. Этот подход признает значимость каждого индивида в организации, подчеркивая уважение, честность и справедливость во взаимодействиях. Гуманистический подход способствует созданию доверительной и поддерживающей рабочей среды, где сотрудники могут реализовать свой потенциал и чувствовать себя ценными. Таким образом, он не только повышает удовлетворенность и лояльность персонала, а также снижает текучесть кадров, но и способствует повышению общей продуктивности и эффективности организации.

Ключевые слова

Управление персоналом, человеческие ресурсы, удержание персонала, дефицит кадров, управленческие технологии.

Для цитирования

Нарожная Д.А. Удержание персонала как приоритет российских компаний в 2024 году // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 105. С. 53–64. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64

Employee Retention as a Priority for Russian Companies in 2024

Diana A. Narozhnaya

PhD, Senior Lecturer, ORCID: [0000-0001-7690-3546](#), Narozhnaia@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article explores the main trends in personnel management within modern Russian organizations, identified through surveys of executives and HR managers. From the analysis of these surveys, employee retention has been highlighted as a priority in the face of a growing personnel deficit caused by demographic issues, the emigration of qualified specialists, and an aging population. The article also identifies specific characteristics of young professionals from Generations Y and Z, who make up a significant part of the workforce in today's labor market. This necessitates the development and application of new approaches to employee retention to ensure organizational competitiveness. The concept of a candidate-driven market, which characterizes the labor market in most sectors of the modern economy in Russia, is explained in the article. Key factors contributing to staff turnover and employee satisfaction are highlighted, underscoring the need to develop comprehensive recommendations for staff retention that consider both macro- and microlevels of organizational management. Based on the analysis conducted, the article proposes tools for employee retention that can be utilized by modern Russian companies in the context of an existing and intensifying shortage of personnel. The recommendations emphasize a humanistic approach to personnel management, as it focuses on the well-being and needs of employees. This approach recognizes the significance of each individual within the organization, emphasizing respect, honesty, and fairness in interactions. A humanistic approach fosters a trusting and supportive work environment where employees can realize their potential and feel valued. Thus, it not only enhances employee satisfaction and loyalty and reduces staff turnover but also contributes to improving overall productivity and efficiency within the organization.

Keywords

Personnel management, human resources, employee retention, personnel deficit, management technologies.

For citation

Narozhnaya D.A. (2024) Employee Retention as a Priority for Russian Companies in 2024. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 105. P. 53–64. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-105-2024-53-64

Введение

Удержание персонала — это функция, напрямую не выделяемая в структуре управления персоналом в организациях. Так, в организациях отсутствует специальная должность менеджера по удержанию персонала, нет этой должности и на самом популярном сайте по поиску работы в России — hh.ru. Безусловно, эта функция реализуется в организациях. Как правило, разработкой инструментов для удержания персонала и технологий применения этих инструментов занимается HR-бизнес-партнер (HRBP). Этот функционал относят к его компетенции в связи с тем, что он разрабатывает стратегию управления персоналом, реализация которой сделает возможным достижение целей организации. Он является связующим звеном между руководством и сотрудниками и первым начинает реагировать на возникающие проблемы в сфере кадровой обеспеченности организации.

По данным Федеральной службы государственной статистики, в июне 2023 года уровень безработицы в Российской Федерации составил 3,1%, обновив исторический минимум¹. Такой показатель, безусловно, является достижением, однако в то же время свидетельствует об остром дефиците свободных квалифицированных кадров на рынке труда. Тенденции развития рынка рабочей силы, с которыми организации сталкиваются в последние годы, указывают на необходимость систематизации используемых инструментов по удержанию персонала и, вероятно, введения должности специалиста по этому направлению.

Целью этой статьи является разработка рекомендаций по внедрению инструментов по удержанию персонала для российских организаций. В работе использованы данные опросов HR-специалистов, подготовленные аналитиками в сфере управления персоналом.

Характеристики рынка труда в РФ в 2024 году

Рыночная экономика, сформировавшаяся в Российской Федерации за последние 30 лет, вынуждает организации участвовать в конкурентной борьбе за лучшие кадры, привлекать и удерживать наиболее перспективных специалистов. Ведь именно работники являются залогом эффективного труда и высокой производительности, которые могут обеспечить выигрыш организации в конкурентной борьбе. Если в плановой экономике работник на протяжении всего периода своей трудоспособности часто был фактически «закреплен» за одним предприятием, то в рыночной системе он стремится найти себе рабочее место, максимально удовлетворяющее его потребностям.

Современные работники становятся все более избирательными и требовательными по отношению к организациям, вместе с тем растет дефицит квалифицированных кадров и прогрессирует тенденция по общему старению населения. Набирающие силу и вес в корпоративной среде поколения Y и Z используют стратегии построения своей трудовой жизни по сценариям, существенно отличающимся от сценариев предыдущих поколений. Долговременное и стабильное сотрудничество с одной организацией не является их приоритетом. Эти и другие особенности современного рынка труда делают вопрос удержания кадров особенно актуальным.

Сегодняшнее состояние рынка труда можно описать как действительно тяжелое. Причиной этому стала совокупность факторов, речь о которых пойдет ниже. Имеющиеся сегодня тенденции будут характеризовать рынок труда как минимум в ближайшие семь лет, что обусловлено сложившейся демографической ситуацией. Именно поэтому специалистам по управлению персоналом чрезвычайно важно выносить этот кадровый вопрос на обсуждение со всеми заинтересованными

¹ Социально-экономическое положение России Москва, январь-июнь 2023 года. С. 181 // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-06-2023.pdf> (дата обращения: 30.04.2024).

сторонами в организации: топ-менеджментом, линейными руководителями, тимлидами. Только совместное обсуждение позволит разработать эффективную стратегию по решению проблемы дефицита человеческих ресурсов.

Анализ кадровой обеспеченности российских организаций, проведенный на основе данных портала hh.ru за 2022–2023 год, показывает, что по целому ряду профессий рынок труда стал «рынком соискателя»². По данным hh.ru, на одну вакансию в среднем по стране приходится 3,4 активных резюме. Именно соискатели выбирают работодателя, наиболее полно отвечающего их запросам³. Уровень дефицита кадров можно определять по индексу, специально разработанному порталом hh.ru и показывающему соотношение числа активных резюме и открытых вакансий. Так, в июне 2023 года этот индекс составил 3,1, в то время как в июне 2021 года — 3,7. Такой показатель является рекордно низким за всю историю проведения исследований.

В мае 2023 года количество вакансий увеличилось на 76% по сравнению с началом 2021 года. Количество резюме за этот же период выросло всего на 15%. Разрыв между ожиданиями работодателей и предложением от соискателей растет. Отметим, что кадровый дефицит, хотя и наблюдается почти во всех отраслях экономики, неравномерен.

Эксперты ВШЭ, представляющие Центр конъюнктурных исследований ИСИЭЗ, в своем исследовании выделили отрасли с наибольшей кадровой уязвимостью⁴. Самая тяжелая ситуация с кадрами по состоянию на третий квартал 2023 года наблюдается в автомобильной промышленности и на производстве транспортных средств, электрического оборудования, а также нефтепродуктов. Так, необходимость импортозамещения в связи с серьезными санкционными ограничениями и переориентацией экономики обуславливает высокую кадровую потребность предприятий, производящих автомобили и другие транспортные средства [Божин, Субботина 2022].

Нехватка кадров, по данным hh.ru, особенно актуальна также для отраслей туризма, транспорта и перевозок, сельского хозяйства, продаж, медицины и фармацевтики⁵.

Дефицит кадров по-разному проявляется и в разных профессиональных сферах. Так, например, число вакансий для топ-менеджеров, специалистов в области инвестиций, консалтинга, стратегического управления невелико, поэтому уровень конкуренции среди соискателей из этих профессиональных групп сохраняется высоким. В то же время компании испытывают особенно острый дефицит представителей рабочих специальностей.

Есть различия в интенсивности кадрового «голода» и в разных регионах России. В настоящее время нет регионов с избыточными трудовыми ресурсами, сложности в подборе персонала испытывают компании во всех регионах. Особенно тяжело найти работников в Центральном федеральном округе (без Москвы и Московской области), Уральском и Дальневосточном федеральных округах. Чуть меньшие сложности традиционно испытывают Москва и Санкт-Петербург.

Сложившаяся ситуация на рынке труда — результат целого ряда взаимно усиливающих друг друга факторов. Рассмотрим ключевые из них.

Демографические изменения. Одной из главных причин кадрового «голода» в России является сокращение населения трудоспособного возраста. Сейчас рынок труда испытывает на себе последствия демографического кризиса 1990-х и начала 2000-х годов, а также снижение

² Рынок труда в середине 2023 года: никто не виноват, но что делать? Анализ данных, тренды и прогнозы от hh.ru // hh [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/31716?ysclid=ll7ym5lw2d204344929&customDomain=1> (дата обращения: 29.04.2024).

³ Шломина Е. На текущий день мы живем в условиях «рынка кандидата» // Ancor [Электронный ресурс]. URL: <https://ancor.ru/upload/files/pdf>

⁴ Эксперты ВШЭ назвали отрасли с наибольшей кадровой уязвимостью // РБК [Электронный ресурс]. URL: https://www.rbc.ru/economics/10/08/2023/64d376d79a79479371da267b?from=article_body (дата обращения: 29.04.2024).

⁵ Рынок труда в середине 2023 года: никто не виноват, но что делать? Анализ данных, тренды и прогнозы от hh.ru // hh [Электронный ресурс]. URL: <https://hh.ru/article/31716?ysclid=ll7ym5lw2d204344929&customDomain=1> (дата обращения: 29.04.2024).

рождаемости, характерное для России в последующие годы. Все это привело к уменьшению числа молодых специалистов, вступающих на рынок труда. Одновременно с этим идет активный процесс старения населения. Увеличение числа пожилых людей в общей структуре населения приводит к сокращению активной рабочей силы, что особенно заметно в регионах, отраслях и специальностях с низкой привлекательностью для молодежи.

Наличие острого дефицита кадров в российской экономике наблюдалось еще до российско-украинского конфликта, но в последние два года ситуация ухудшилась, так как часть экономически активного населения была привлечена к участию в боевых действиях в ходе частичной мобилизации.

Помимо этого, необходимо отметить специфические особенности молодежи как рабочей силы, которые непосредственно влияют на рынок труда России. Так, поколения Y (миллениалы), родившиеся между 1980 и 1999 годам, и Z (зумеры), родившиеся с 2000 года и позже, обладают высокими технологическими навыками, многозадачны, лучше всех предыдущих поколений осведомлены об особенностях жизни и ценностях в других странах [Радаев 2020]. Часто, благодаря относительной экономической стабильности и поддержке со стороны родителей, могут потратить существенную часть своего жизненного времени на поиск себя, своих интересов и карьерного пути [Шамис, Никонов 2022]. Эти поколения ценят самореализацию и стремятся найти работу, которая будет приносить им удовольствие и даст возможность реализовать их потенциал. Для этих поколений особую значимость также имеет баланс между работой и личной жизнью, который организации могут обеспечивать за счет развития информационных технологий и возможности внедрять гибридные форматы работы. Для поколений Y и Z особенно важно работать в компаниях, обладающих социальной ответственностью, и, благодаря этому, ощущать свой вклад в развитие общества. Эти поколения предъявляют новые требования к рабочей среде и управлению, что требует от организаций пересмотра своих подходов к управлению персоналом, мотивации и корпоративной культуры, чтобы привлечь и удержать молодых специалистов.

Экономическая нестабильность и санкции. Экономические трудности и международные санкции могут отрицательно сказываться на привлекательности страны как места для работы и жизни, что также способствует кадровому дефициту.

Высокая миграция образованных и квалифицированных работников за рубеж в поисках лучших возможностей для карьерного и личностного роста, стремительно усилившаяся в последние два года, также существенно ударила по российскому рынку труда. Наиболее востребованные специалисты имеют возможность искать работу не только в стране своего гражданства, они становятся активными субъектами международного рынка труда, поскольку кадровый дефицит в настоящее время наблюдается в большинстве развитых экономик мира [Глазьев и др. 2022].

Вместе с тем по российскому рынку труда ударил и отток неквалифицированной рабочей силы, обеспечивающий многие отрасли хозяйства гражданами бывших республик СССР. Этот процесс вызван в первую очередь ослаблением курса рубля, произошедшим на фоне российско-украинского конфликта. Кадрам из стран ближнего зарубежья становится невыгодно работать на российских предприятиях. Их доходы уменьшились и приблизились к зарплатам на родине. Отток низкоквалифицированных мигрантов сильнее всего ударил по сельскохозяйственному сектору, общепиту, ретейлу, такси. В первом полугодии 2023 года в Россию въехало на пятьдесят тысяч меньше иностранных работников, чем годом ранее⁶. Отток рабочей силы вызван не только ослаблением рубля, но и поощрением трудовой миграции властями других стран.

⁶ Трудовые мигранты из стран СНГ массово покидают Россию. Смогут ли их заменить работники из Индии и Северной Кореи? // Лента [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/articles/2024/02/20/migrants/> (дата обращения: 29.04.2024).

Несоответствие квалификаций запросам рынка труда. Образовательная система не всегда успевает адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка труда [Кравченко 2024]. Это приводит к тому, что многие выпускники вузов не обладают нужными навыками и знаниями, что усиливает кадровый дефицит в определенных секторах экономики.

Как было отмечено выше, в России особенно остро стоит проблема дефицита квалифицированных кадров рабочих специальностей. Рынку и предприятиям не хватает наладчиков, станочников, сварщиков, токарей, сантехников и ряда других специалистов. Эта проблема связана с затянувшимся кризисом российской системы профессионального образования. Упадок российской системы профессионально-технического образования (как профессионально-технических училищ (ПТУ), так и техникумов) начался еще в 80-х годах вместе с кризисом и застоем в промышленности. ПТУ стали непрестижным местом учебы, в них поступали, как правило, «трудные» подростки, не имевшие перспектив в получении высшего образования.

В начале 90-х годов система профессионально-технического образования перешла в полную стагнацию (вместе с российской промышленностью): число образовательных учреждений сократилось в несколько раз, даже из оставшихся ушли наиболее квалифицированные преподаватели, происходило старение кадров, износились основные фонды. Профессионально-техническое образование потеряло связь с потребностями рынка труда. После реформы 2013 года⁷ все учреждения начального профессионального образования (НПО) были преобразованы в техникумы и колледжи и вошли в структуру среднего профессионального образования. В какой-то степени эти изменения позволили улучшить ситуацию с дефицитом кадров рабочих специальностей, однако вызвали и целый ряд сложностей. Так, например, одним из негативных последствий упразднения НПО является снижение возможностей получения качественного профессионального образования для сельской молодежи ввиду ликвидации примерно тысячи сельских профтехучилищ. Регионам не хватает ресурсов для создания на их базе в сельских районах профессиональных колледжей [Смирнов 2016]. В связи с этим доступность получения рабочей профессии сельской молодежью снизилась, и, как следствие, снизились возможности сельскохозяйственных регионов по обеспечению себя рабочей силой.

Представляется, что необходимы существенные изменения как в системе образования в целом, так и в реализации учебных программ образовательными учреждениями для приведения выходящих на рынок труда специалистов в соответствие с запросами этого рынка.

Увеличение технологической сложности функционала рабочих мест. Увеличение доли высокотехнологичных рабочих мест требует более высокой квалификации от работников и специализированных знаний, которые не всегда доступны на российском рынке труда. Работа в таких сферах, как IT, инженерия, робототехника и искусственный интеллект, требует от работников не только глубоких технических знаний, но и способности к быстрому обучению и адаптации к новым условиям. Если ранее востребованность труда определялась физическими и рутинными навыками, то теперь акцент сместился в сторону аналитических способностей, умения работать с большими данными, программирования и системного анализа. Это требует от рабочей силы переосмысления и обновления своих навыков. Как было сказано выше, не всегда существующая система образования способна обеспечить запросы рынка в этом направлении.

Все перечисленные факторы должны учитываться на уровне государства при разработке кадровых стратегий для всей страны. Решение проблемы кадрового дефицита требует комплексного подхода, включая реформирование образования, стимулирование внутренней и внешней миграции,

⁷ Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 30.04.2024).

а также создания благоприятных условий для ведения бизнеса и привлечения инвестиций. Однако организациям для выживания в сложившихся условиях необходимо позаботиться о том, чтобы внедрять в управление максимально эффективные практики по удержанию уже имеющегося у них персонала.

Текучесть кадров и удовлетворенность трудом на предприятиях

Статистика конкретных предприятий также подтверждает необходимость разработки программ по удержанию персонала. Текучесть кадров в российских компаниях варьируется в зависимости от отрасли и размера предприятия. В среднем по различным отраслям текучесть составляет около 37% в год. Например, в 2021 году около 33% российских компаний сообщили о среднем или высоком уровне текучности кадров⁸. В 2023 году многие малые и средние предприятия активно искали новых сотрудников. В 2024 году мы вступили в новую реальность, где главная задача работодателей заключается не только в привлечении, но и в удержании этих сотрудников.

Высокая текучесть кадров на предприятиях обусловлена не только макроэкономическими факторами, выделенными выше, но и целым рядом микроэкономических причин. Эти причины обуславливают неудовлетворенность трудом и провоцируют уход работника из организации. Выделим основные микроэкономические факторы, провоцирующие текучесть кадров на российских предприятиях:

- 1) недостаточная компенсация труда. Даже при росте номинальных зарплат инфляция и рост стоимости жизни практически сводят на нет увеличение доходов, что приводит к неудовлетворенности сотрудников и мотивирует их искать более привлекательные рабочие места;
- 2) неудовлетворительные условия на рабочем месте, такие как неудобный график работы, устаревшее и небезопасное оборудование и др.;
- 3) отсутствие перспектив профессионального и карьерного роста. Недостаток тренингов, повышения квалификации и возможности продвижения по службе также могут демотивировать работников;
- 4) деструктивная атмосфера в компании, конфликтные коллеги или руководитель, недостаток поддержки и уважения. Хорошие межличностные отношения на работе играют важную роль в удержании сотрудников [Kaue, Jordan-Evans 2008];
- 5) стресс и профессиональное выгорание, вызванные чрезмерной рабочей нагрузкой, нечеткими обязанностями или давлением;
- 6) если работа неинтересна, не соответствует ожиданиям или не позволяет использовать навыки и способности сотрудника;
- 7) финансовая нестабильность предприятия, частые организационные изменения или неуверенность в будущем компании.

По нашему мнению, именно учет совокупности макроэкономических и микроэкономических факторов, влияющих на текучесть кадров и удовлетворенность трудом, позволяет разработать рекомендации по удержанию персонала в современных условиях.

Удержание персонала как функция управления персоналом

Тренды в корпоративном образовании, выявленные в исследованиях, проведенных аналитиками школы управления «Сколково» в 2022–2023 годах, показывают, что ощущение паники

⁸ «Текучесть кадров выросла до 37%. Отношение к построению карьеры у многих поменялось» // Деловой квартал [Электронный ресурс]. URL: <https://www.dk.ru/news/237197920?erid=LjN8K3kYH> (дата обращения: 02.04.2024).

и кризиса в организациях, которое было характерно в 2022 году, в настоящее время идет на спад⁹. Так, статистические данные показывают, что 33% компаний в 2023 году, по сравнению с 18% в 2022 году, переходят в рост. Только 15% компаний в 2023 году против 30% в 2022 году все еще считают свое положение кризисным и вынуждены экономить ресурсы.

Эти данные подтверждаются и докладом о кредитно-денежной политике, представленным Центральным Банком РФ¹⁰. Индикаторы бизнес-климата демонстрируют рост даже в условиях целого ряда ограничений российской экономики. Компании развиваются, растут, переориентируются на новые рынки, занимают ниши, освободившиеся после ухода западных компаний. Для всего этого организациям нужны кадры, однако свободных специалистов на рынке труда практически нет.

Организации постепенно возвращаются к нормальному функционированию и уделяют все больше внимания сохранению кадров. Немалую роль в этом процессе играет и обозначенный выше дефицит рынка труда. В компаниях растет интерес к развитию корпоративной культуры, выявлению новых подходов к управлению людьми, поддержке сотрудников и т. д.

В условиях сложившегося дефицита кадров организациям становится все сложнее привлекать сотрудников извне, поэтому разработка стратегии по удержанию собственного персонала становится одним из приоритетных направлений в управлении человеческими ресурсами.

Удержание персонала — это комплекс мероприятий, направленных на сохранение работников в организации, повышение их лояльности и удовлетворенности работой. Цель удержания персонала — минимизировать текучесть кадров и создать стабильный коллектив сотрудников, который будет способствовать достижению стратегических целей компании. Инвестиции в людей, их удовлетворенность и удержание являются ключом к увеличению производительности и прибыльности компании [Pfeffer 1998].

Удержание персонала включает в себя целый ряд мероприятий и сопровождает сотрудника от момента его прихода в организацию до увольнения. Удержание персонала начинается не тогда, когда сотрудник уже думает об уходе, а гораздо раньше — с момента его адаптации и интеграции в коллектив. Оно реализуется через мотивацию, управление вознаграждением, корпоративной культурой, карьерным ростом и развитием.

Удержание квалифицированных сотрудников становится критически важным в условиях высокой конкуренции на рынке труда, усиленной борьбы за таланты и необходимости оптимизации затрат на подбор и обучение новых работников. Эффективная реализация этой функции может обеспечить целый ряд преимуществ в различных сферах жизнедеятельности организации.

Экономическая выгода. Удержание сотрудников напрямую связано с экономической эффективностью предприятия. Затраты на найм, адаптацию и обучение новых сотрудников значительно превышают расходы на программы по удержанию персонала [Набережная 2021]. Сохранение опытных и высокопроизводительных работников позволяет сократить прямые и косвенные издержки, связанные с текучкой кадров.

Повышение продуктивности работы. Стабильный состав сотрудников способствует накоплению организационных знаний и навыков, что, в свою очередь, увеличивает общую производительность труда. Сотрудники, чувствующие уверенность в своем будущем в компании, склонны быть более мотивированными и вовлеченными [Иванова 2022].

Корпоративная культура и лояльность. Стабильный кадровый состав организации способствует формированию сильной корпоративной культуры. Лояльность и приверженность

⁹ Как изменится рынок корпоративного обучения руководителей крупных компаний в 2022–2023 гг. // Сколково [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-izmenitsya-rynok-korporativnogo-obucheniya-rukovoditelej-krupnyh-kompanij-v-2022-2023-gg/> (дата обращения: 28.04.2024).

¹⁰ Доклад о кредитно-денежной политике май 2023 // Центральный Банк РФ. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/Collection/Collection/File/43959/2023_02_ddcp.pdf (дата обращения: 28.04.2024).

компании со стороны персонала растут, когда сотрудники чувствуют поддержку и возможность профессионального и личного роста.

Адаптация к изменениям. В условиях постоянно развивающихся технологий организации с высоким уровнем удержания персонала лучше адаптируются к нововведениям. Опытные сотрудники могут быстрее осваивать новые подходы и технологии, а также более эффективно передавать свои знания новым работникам.

Репутация компании. Организации, известные своей политикой заботы о сотрудниках с целью их удержания, привлекают лучшие кадры, имеющиеся на рынке труда. Положительный имидж работодателя укрепляет не только внутреннее, но и внешнее восприятие компании.

В контексте этих преимуществ удержание персонала приобретает особенно важное значение, поскольку позволяет разрабатывать стратегии, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности организаций.

По данным опроса компании RosExpert, в котором приняли участие HR-службы более 400 российских и международных компаний из промышленного, финансового секторов экономики, IT и телекоммуникаций, торговли, строительства и девелопмента, фармацевтики, медицины и других отраслей, 72,5% организаций используют стратегию повышения окладов для удержания персонала¹¹. Однако постоянное повышение зарплат без каких-либо других методов удержания персонала довольно скоро может перестать быть эффективным, даже если не брать во внимание ограничения по использованию этого инструмента, накладываемые экономикой.

Свою эффективность также утрачивают и традиционные инструменты, плотно укоренившиеся в офисной жизни многих компаний: предоставление чая и кофе в офисе, бесплатные обеды, скидки на продукцию компании и т. д. Удержание кадров может стать эффективным только в случае комплексного подхода к выработке стратегии по управлению этим направлением работы с персоналом [Werther, Davis 1996].

Рекомендации

В связи с обострившимся дефицитом кадров и снижением эффективности привычных инструментов удержания персонала организациям важно создать такие условия, при которых уход из компании станет для сотрудника потерей. Эффективное удержание персонала возможно только в том случае, если организация способна разработать индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывая его личные мотивы и ценности. Комплексная работа по формированию стратегии удержания персонала связана с улучшением качества работы с людьми на всех уровнях — от CEO до линейных руководителей. Менеджеры по управлению персоналом должны стать проводниками по внедрению изменений отношения топ-менеджмента и руководителей к человеческому капиталу компании. Новую стратегию по удержанию персонала в российских организациях можно описать как *Up or Out*: либо компания растет благодаря заботе о людях, либо теряет эффективность и, возможно, даже покидает рынок [Ульрих, Брокбэнк 2020].

Рассмотрим технологии удержания персонала, способные приносить результат организациям, с учетом особенностей современного рынка труда.

Предоставление сотрудникам вариантов удаленной работы и различных форм гибкой занятости. Современные специалисты особенно ценят возможность поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Для многих возможность работать удаленно становится решающим фактором при выборе организации [Glazer 2021]. Компании должны отвечать на вызовы современности и совершенствовать рабочие процессы таким образом, чтобы удаленная работа могла быть внедрена и предложена сотрудникам.

¹¹ 73% компаний решили повышать зарплаты ради удержания сотрудников // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/23/08/2023/64e4b3c29a7947911741da95> (дата обращения 28.04.2024).

Поддержание высокого уровня вовлеченности персонала. Иногда понятие вовлеченности используется как синоним удовлетворенности. Однако этот феномен имеет более широкое значение. Так, удовлетворенный сотрудник — это тот, кто в целом доволен своей работой. У такого работника нет глобальных претензий к организации, он в целом качественно выполняет свои обязанности. Но если такого сотрудника постарается переманить другая организация, например предложив ему более высокую зарплату, он, скорее всего, уйдет.

Вовлеченный сотрудник интеллектуально и морально привержен компании, он понимает свою роль в достижении целей организации, видит свое будущее в ней, заинтересован в ее процветании [Cutting 2022]. Для поддержания высокого уровня вовлеченности очень важно создавать безопасную среду в организации, поощрять открытое общение с сотрудниками. Необходимо отмечать вклад отдельного сотрудника в общее дело, давать конструктивную обратную связь.

Благотворно также влияет на поддержание высокого уровня вовлеченности активное инвестирование в рост сотрудников. Для этого можно использовать учебные программы, разработку планов индивидуального развития, выделение наставников среди коллег и т. д. Важно регулярно проводить опросы вовлеченности и на основе полученных данных организовывать обсуждения руководителей с сотрудниками для выработки стратегии по устранению факторов, негативно влияющих на уровень вовлеченности.

Развитие бренда работодателя. Развитие бренда работодателя включает в себя ряд действий, направленных на создание привлекательного имиджа компании среди существующих и потенциальных сотрудников. Это комплексная задача, которая требует участия не только отдела HR, но и всей управленческой команды. Для создания удерживающего бренда необходимо исследовать, что нужно сотрудникам, и создавать гибкие и привлекательные условия труда. Развитие бренда работодателя предполагает формирование уникального предложения для сотрудников, показывающего, чем именно компания отличается от других, какие карьерные возможности, ценности, бенефиты и условия труда она предлагает.

Внедрение принципов человекоцентричности и бережного отношения к сотрудникам. Кризисы и вызовы XXI века продемонстрировали исключительную важность каждого конкретного работника для организации. Наконец стал уходить в прошлое знаменитый тезис о том, что незаменимых людей нет. Именно поэтому организациям, стремящимся удержать своих сотрудников, чрезвычайно важно идти в ногу со временем и внедрять принципы человекоцентрированного подхода к персоналу [Колпачников, Тишова 2016]. Современные работники существуют в условиях постоянного стресса: не успели до конца восстановиться после пандемии, затем их накрыла череда новых волнений. Данные опроса hh.ru показывают, как всего за год изменились потребности работников. Так, 68 и 59% опрошенных соискателей в 2023 году отметили, что наиболее активно компаниям следует заботиться об эмоциональном и физическом здоровье сотрудников, в 2022 году эту необходимость отметили 48 и 35% соответственно. За прошедший год фактор поддержания эмоционального и физического здоровья приобрел еще большее значение. Внимание ментальному благополучию уделяет в первую очередь молодая рабочая сила, приобретающая все больший вес на рынке труда.

Компании, которые уже активно внедряют в свою деятельность принципы человекоцентрированного подхода и искренне уделяют внимание профессиональному росту и благополучию людей, в итоге получают более мотивированных, вовлеченных и лояльных сотрудников.

Управление впечатлениями сотрудников. Еще одним относительно новым, но уже продемонстрировавшим свою эффективность инструментом удержания персонала является

процесс по управлению впечатлениями. Применение этого инструмента возможно при качественной организации процесса оффбординга сотрудника, в частности при проведении exit-интервью [Харченко 2023]. Анализ причин увольнений, озвученных в такого рода интервью, позволяет выявить точки неудовлетворенности сотрудников, покинувших организацию, и скорректировать их для остающихся работников. Помимо этого, проведение exit-интервью демонстрирует работнику его значимость для организации даже после уже принятого решения об уходе. Это позволяет выстроить партнерские и уважительные отношения, которые в будущем могут быть использованы для привлечения этого сотрудника.

Работа с HR-аналитикой. Важнейшим элементом выстраивания стратегии удержания персонала должна стать систематическая работа по сбору и изучению информации о состоянии человеческих ресурсов в организации. Важно отслеживать текучесть кадров через распределение по сроку работы уволенных сотрудников — это позволит понять, на каком этапе жизненного цикла работника в организации происходит сбой. Важно изучать статистику причин увольнений в разрезе стажа работников. Необходимо также регулярно отслеживать колебания уровня зарплат на внешнем рынке, что позволит вовремя среагировать на возможные повышения, способные переманить работников.

Заключение

Удержание персонала — это не просто предложение высокой зарплаты, это комплекс мер по созданию условий, при которых сотрудник ощущает свою значимость для организации и уверенность в завтрашнем дне. Ключ к удержанию персонала лежит в понимании потребностей и особенностей личности работников. Управление, основанное на уважении к личности и ее стремлениям, обеспечивает организации низкую текучесть кадров, высокую эффективность и возможность преодолеть кризис, связанный с дефицитом рабочей силы на рынке труда.

Представляется, что дальнейшие исследования факторов, влияющих на вовлеченность персонала, являются необходимым условием разработки стратегий удержания персонала в современных организациях. Все большую популярность также приобретает мнение о том, что в связи с комплексностью проблемы удержания персонала в современных условиях организациям требуется создание новой должности — менеджера по удержанию персонала.

Список литературы:

Божин К.Л., Субботина Т.Н. Анализ рынка труда РФ в условиях санкционных ограничений и геополитического кризиса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6–1(88). С. 43–47. DOI: [10.24412/2411-0450-2022-6-1-43-47](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-6-1-43-47)

Глазьев С.Ю., Воронов А.С., Кудина М.В., Орлова Л.Н. Прогноз развития человеческого капитала в Российской Федерации в условиях изменений в мировой экономике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91. С. 24–44. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-91-24-44](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-91-24-44)

Иванова С.В. Я слышу, что вы думаете на самом деле. М.: Альпина Паблишер, 2022.

Колпачников В.В., Тишова А.Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 3. С. 38–49.

Кравченко С.А. Становление синергичных сложностей в России: запрос на новые учебные курсы в вузовском образовании // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: социология. 2024. Т. 24. № 1. С. 43–57. DOI: [10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57](https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57)

Набережная Д.С. Методы оценки эффективности системы найма персонала // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 27. С. 678–684.

- Радаев В. Миллениалы: как меняется российское общество. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.
- Смирнов И.П. Реформа профессионального образования: итоги // *Агроинженерия*. 2016. № 6. С. 7–10.
- Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Библос, 2020.
- Харченко В.С. Увольнение сотрудников в российских компаниях: опыт социологического исследования // *Социально-трудовые исследования*. 2023. № 4(53). С. 157–170. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170)
- Шамис Е.М., Никонов Е.Н. Теория поколений. Необыкновенный Икс. М.: Synergy book, 2022.
- Cutting D. *Employees First!: Inspire, Engage, and Focus on the Heart of Your Organization*. Newburyport: Career Press, 2022.
- Glazer R. *How to Thrive in the Virtual Workplace: Simple and Effective Tips for Successful, Productive, and Empowered Remote Work*. Naperville: Sourcebooks, 2021.
- Kaye B., Jordan-Evans S. *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2008.
- Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business Review Press, 1998.
- Werther W.B., Davis K. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill, 1996.

References:

- Bozhin K.L., Subbotina T.N. (2022) Analysis of the Russian Labor Market in the Context of Sanctions Restrictions and the Geopolitical Crisis. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. No. 6–1(88). P. 43–47. DOI: [10.24412/2411-0450-2022-6-1-43-47](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-6-1-43-47)
- Cutting D. (2022) *Employees First!: Inspire, Engage, and Focus on the Heart of Your Organization*. Newburyport: Career Press.
- Glazer R. (2021) *How to Thrive in the Virtual Workplace: Simple and Effective Tips for Successful, Productive, and Empowered Remote Work*. Naperville: Sourcebooks.
- Glazyev S.Y., Voronov A.S., Kudina M.V., Orlova L.N. (2022) Forecast of Human Capital Development in the Russian Federation in the Context of Changes in the World Economy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 91. P. 24–44. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-91-24-44](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-91-24-44)
- Ivanova S. (2022) *Ya slyshchy, chto vy dumayete na samom dele* [I hear what you really think]. Moscow: Al'pina Publisher.
- Kaye B., Jordan-Evans S. (2008) *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kharchenko V.S. (2023) Employee Resignation in Russian Companies: Experience of Sociological Research. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. No. 4(53). P. 157–170. DOI: [10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-157-170)
- Kolpachnikov V., Tishova A. (2016) Person-Centered Approach in Organizations: Utopia or Strategic Potential? *Organizatsionnaya psikhologiya*. Vol. 6. No. 3. P. 38–49.
- Kravchenko S.A. (2024) The Emergence of Synergistic Complexities in Russia: A Request for New University Courses. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: sotsiologiya*. Vol. 24. No. 1. P. 43–57. DOI: [10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57](https://doi.org/10.22363/2313-2272-2024-24-1-43-57)
- Naberezhnaya D.S. (2021) Metody otsenki effektivnosti sistemy nayma personala [Methods for assessing the effectiveness of the recruitment system]. *Innovatsii. Nauka. Obrazovaniye*. No. 27. P. 678–684.
- Pfeffer J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business Review Press.

Radayev V. (2020) *Millenialy: kak menyayetsya rossiyskoye obshchestvo* [Millennials: How Russian society is changing]. Moscow: Izd. dom Vysshey shkoly ekonomiki.

Shamis E.M., Nikonov E.N. (2022) *Teoriya pokoleniy. Neobyknovennyy Iks* [Theory of generations. Unusual X]. Moscow: Synergy book.

Smirnov I.P. (2016) Vocational Professional Education Reform: The Results. *Agroinzheneriya*. No. 6. P. 7–10.

Ulrich D., Brockbank W. (2020) *The HR Value Proposition*. Moscow: Biblos.

Werther W.B., Davis K. (1996) *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

Дата поступления/Received: 29.05.2024