

УДК 336.531.2:331.101.262

**СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТЛИВЫХ
СОТРУДНИКОВ ЧЕРЕЗ ИНВЕСТИЦИИ В ИХ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ**

Киселёва А.В.¹

магистрант,

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П.Огарева»,
Саранск, Россия*

Лебедева А.А.¹

магистрант,

*ФГБОУ ВО «Мордовский государственный университет им. Н.П.Огарева»,
Саранск, Россия*

Аннотация

В статье описываются стратегии привлечения и удержания талантливых сотрудников путем инвестиций в их человеческий капитал. В данный период времени возникает вопрос острого дефицита кадров, что требует привлечения дополнительных средств и методов с целью стабилизации ситуации. Существует множество инструментов, способствующих привлечению и удержанию специалистов, которые возможно внедрить в деятельность организаций различных отраслей экономики. Мотивационное воздействие широко используются зарубежными организациями, так как считается, что их успех зависит от благосостояния сотрудника. В отечественной практике инструменты используются организациями, приближенными к корпорациям, но, как правило, даже представители малого и среднего бизнеса способны внедрить стратегии во взаимодействие с работниками.

Ключевые слова: человеческий капитал, инвестиции, кадровый дефицит, стратегии привлечения, управление персоналом.

***TALENT ACQUISITION STRATEGIES TO ATTRACT AND RETAIN THE
WORKERS THROUGH INVESTMENT IN THEIR HUMAN CAPITAL***

Kiseleva A.V.

graduate student,

National Research Mordovia State University,

Saransk, Russia

Lebedeva A.A.

graduate student,

National Research Mordovia State University,

Saransk, Russia

Abstract.

The article describes the strategies of attraction and retention of talented workers by investing in their human capital. At this time, there is a question of an acute shortage of personnel, which requires the attraction of additional funds and methods in order to stabilize the situation. There are many tools to attract and retain professionals that can be introduced into the activities of organizations of various industries. Motivational influence is widely used by foreign organizations as it is believed that their success depends on the welfare of the worker. In domestic practice, tools are used by organizations close to corporations, but usually even representatives of small and medium-sized businesses are able to implement strategies in interaction with workers.

Keywords: human capital, investments, personal deficit, strategies of attraction, personal management.

В сентябре 2023 года все острее встает вопрос кадрового дефицита в различных отраслях экономики Российской Федерации. По данным крупного сайта по поиску работы HeadHunter на июнь 2023 года известно, что в настоящее время основной спрос на кандидатов существенно вырос в следующих группах: продажи, обслуживание клиентов; рабочий персонал; производство, сервисное обслуживание; строительство, недвижимость; транспорт, логистика, перевозки; розничная торговля (рисунок 1). Также отмечается, что на июнь 2023 года отсутствуют регионы, в которых наблюдается профицит трудовых ресурсов по различным отраслям экономики.

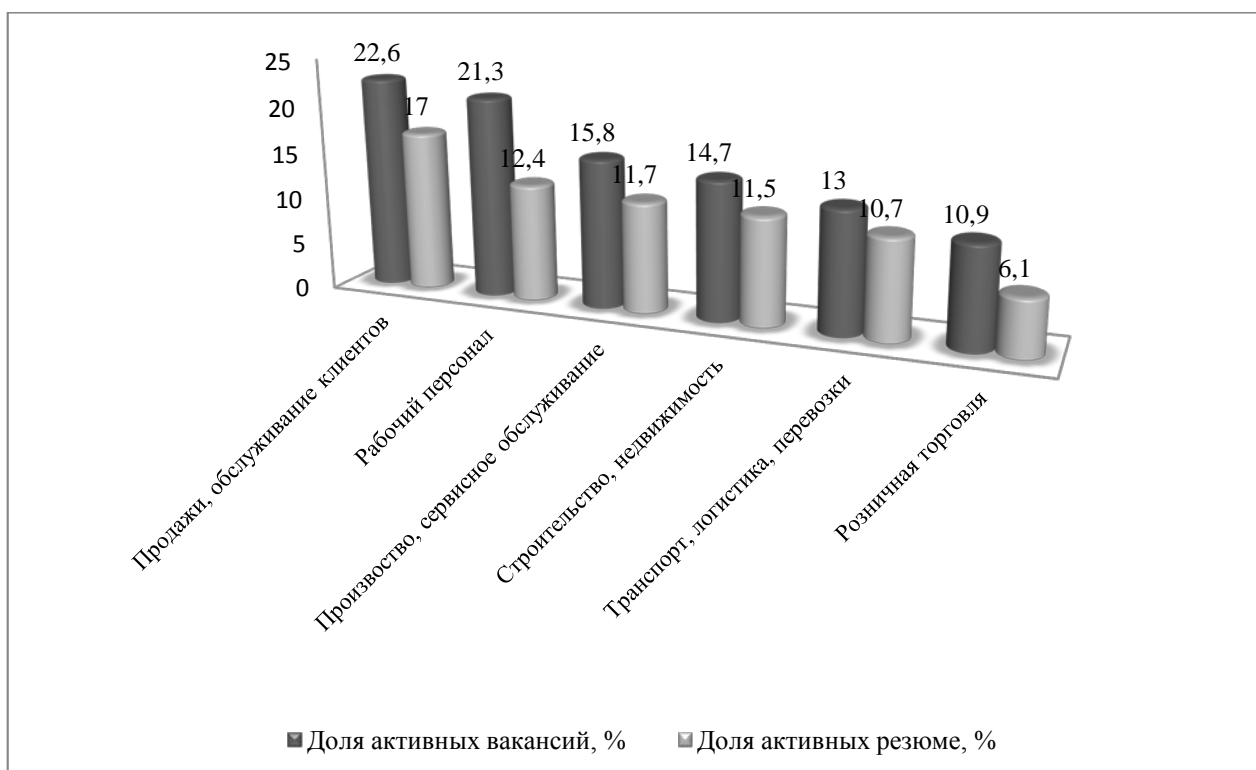


Рис. 1 – Доли активных резюме и вакансий по отраслям в общем числе вакансий (по данным портала HeadHunter)

По данным исследования, проведенным журналом Forbes, наиболее пострадавшими отраслями экономики по ряду причин стали:

обрабатывающая промышленность, строительство, аграрный сектор, авторьнок, ресторанный бизнес, ретейл и логистика.

В текущих реалиях существует необходимость стимулирования кадров, в том числе потенциальных. Разработка мер поддержки и привлечения работников в различные сферы в некоторой степени может поспособствовать увеличению активности среди соискателей. Следует отметить, что методы, применяемые в стратегии, являются гибкими (изменяемыми), так как должны учитываться различные возможности организаций.

К инвестициям в человеческий капитал относят материальные вложения, связанные с поддержанием здоровья сотрудника и профессионального развития, а также направленные на улучшение жизненных условий [1]. Таким образом, инвестициями в человеческий капитал принято считать вклад организации в благополучие и развитие сотрудника с целью стимулирования его профессиональной деятельности и заинтересованности в росте трудовой эффективности [4].

Существует множество причин, когда талантливые специалисты, имеющие ценный опыт и большую базу знаний, задумываются о смене работодателя. Примером могут послужить условия труда, включающие в себя климат в коллективе, взаимоотношения с руководством, оплата труда и комфортность рабочего места [2]. Как правило, названные причины могут способствовать повышению текучести кадров или сокращают количество откликов на ту или иную вакансию компаний на этапе собеседования. Таким образом, возникает необходимость введения ряда стимулирующих мероприятий [5].

При разработке стратегии привлечения и удержания специалистов следует проанализировать ресурсы организации. Количество применяемых инструментов при создании стратегии может варьироваться – организации создают собственный вариант и применяют его в деятельности [3].

Существует ряд инструментов материального и нематериального поощрения (таблица 1).

Таблица 1 – Инструменты материального и нематериального поощрения.

| Материальное поощрение | Нематериальное поощрение |
|---|--|
| Создание премий различных категорий (фиксированные суммы): за научную деятельность по профилю работы; за особые достижения в работе; при перевыполнении плана работы и т.д. | Обеспечение прохождения курсов профессиональной подготовки или повышения квалификации |
| Улучшенная программа лояльности для сотрудников, которые используют продукцию/услуги организации | Организация торжественных мероприятий с целью признания лучших работников месяца/года |
| Расширение действия ДМС (увеличение спектра медицинских услуг, включение в пакет ДМС членов семьи) | Предоставление увеличенного (дополнительного) отпуска или гибкого графика работы |
| Сертификаты на посещение мест общественного питания (на комплексы) или возмещение расходов на питание | Возможность быстрого карьерного роста (для работников, занимающих должность больше года) |
| Ежемесячные абонементы на посещение спортивного зала (групповые и индивидуальные) | |

Приведенные в таблице инструменты поощрения можно комбинировать и с другими, направленными как на конкретного работника, так и на коллектив в целом:

- вознаграждение акциями компании (то есть ESOP);
- проведение мероприятий в рамках КСО;
- карьерный тайм-аут;
- психологические тренинги, направленные на борьбу с профессиональным выгоранием;
- ведение обратной связи между работником и руководством с целью выявить сильные и слабые стороны для корректировки профессиональной деятельности и т.д.

Крупные российские компании активно используют различные стратегии привлечения и мотивации своих работников: премирование, программы корпоративного обучения, активный отдых с коллективом,

расширенный пакет медицинского страхования и возможность активного продвижения по карьерной лестнице. В качестве объектов исследования были выбраны компании, функционирующие в различных секторах экономики: ПАО «Мегафон», АО «Тандер», ПАО «Газпром» и ООО «Интернет Решения». Некоторые из перечисленных организаций следуют нормам устойчивого развития, которое подразумевает усиленную поддержку работников в различных жизненных ситуациях. В таблице 2 проведен анализ используемых известными российскими организациями инструментов удержания и привлечения работников, выделенные из данных отчетов об устойчивом развитии.

Таблица 2 – Инструменты удержания и привлечения работников в ряде российских компаний

| ПАО «Мегафон» | АО «Тандер» (Магнит) | ПАО «Газпром» | ООО «Интернет Решения» (Ozon) |
|---|--|---|---|
| Применение традиционных и передовых инструментов подбора персонала, использование дистанционного формата обучения сотрудников в корпоративном университете «МегаАкадемия» | Система обучения и развития сотрудников компании «Корпоративная Академия» для всех уровней и основных функций. Упор сделан на повышение квалификации линейного персонала, формирование кадрового резерва в каждой функции и подготовку сотрудников к вызовам быстро меняющейся бизнес-среды. | Профессиональная переподготовка и повышение квалификации работников при помощи сотрудничества с 18 вузами-партнерами; Проведение студенческих олимпиад, поддержка программы целевого обучения и назначение именной стипендии с целью привлечения молодых кадров | Программы стажировок для всех сотрудников (в т.ч. стажеров) в области аналитики, коммерции и маркетинга, а также IT |
| Внедрена система наставничества и обучения для руководителей | Система наставничества «Школа-магазин», в рамках которой за каждым стажером в магазине | Использование системы адаптации молодых специалистов с целью повышения квалификации в | Каналы связи «руководство-сотрудник», в т.ч. платформа для обмена идеями |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | закрепляется наставник, который помогает освоить все полученные знания на практике и быстро и комфортно войти в должность. | соответствии с направленностью профессиональной деятельности, сокращения сроков адаптации в коллективе, знакомства с корпоративными традициями | |
| Предоставление работникам социальной поддержки в виде: ДМС; страхование родственников; страхование от несчастных случаев; компенсация части расходов на спортивные занятия; материальная помощь в трудных жизненных ситуациях; компенсация расходов мобильной связи; компенсация расходов на переезд; больничные и отпуска | Использование нефинансовых стимулов: системы поощрения профессиональными грамотами, наградами; льготные предложения по медицинскому обслуживанию и по фитнес абонементам. | Использование нефинансовых стимулов: использование системы поощрения государственными, ведомственными и корпоративными наградами (как конкретного работника, так и коллектив в целом) | Использование нефинансовых стимулов: возмещение расходов на такси, питание, спортивные залы, корпоративные скидки |
| Создание «банка идей» для сбора, оценки и внедрения изменений, имеющих положительное влияние на бизнес | Финансовые стимулы: выплата денежных премий за выполнение или перевыполнение заранее установленных планов продаж, за выдвижение предложений по повышению эффективности бизнеса (в рамках проекта Магнит-идея). | Финансовые стимулы: личное страхование работников и их родственников; жилищное обеспечение; негосударственное пенсионное обеспечение; премии и увеличение заработной платы за сложность выполняемой работы, условия труда, квалификации, деловых качеств и результатов | Финансовые стимулы: денежные премии, опционы на акции, кредиты на жилье, реферальная система |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | | выполнения плана работ | |
| Обучение и проверка знаний работников в области охраны труда, подготовка и переподготовка работников, выполняющих работы с повышенной опасностью | Проект «Магнит Здоровье», охватывающий всех сотрудников головного офиса. На территории имеется аптека, в медицинских кабинетах имеются услуги проведения инъекций по назначению врача, проведение бесплатного комплексного обследования сотрудников. | Корпоративная медицина и ДМС: обеспечение работников, пенсионеров и членов их семей медицинскими услугами, проведение диспансеризации и поощрение здорового образа жизни; Создание современных медицинских пунктов на производственных объектах | Страхование жизни и здоровья, ряд пособий (инвалидность, беременность), сертификаты на рождение ребенка, консультации психолога |
| Построение и использование системы управления человеческим капиталом на основе данных для повышения качества и скорости управленческих решений, отбор массовых ролей при помощи искусственного интеллекта | | Создание единого коммуникационного пространства «Газпром ИД» для объединения сотрудников компании; Поддержка социального партнерства с работниками через проект «Газпром профсоюз» | Введение программы «Золотые правила безопасности», направленные на соблюдение безопасности на рабочем месте; Проведение тренингов и прохождения онлайн-курсов по технике безопасности |

Из проведенного анализа следует выделить, что стратегии удержания вышеперечисленных крупных российских компаний объединяет следующее:

- развитие корпоративной культуры в организации;
- признание сотрудников, их способностей и достижений;
- популяризация активного и здорового образа жизни;
- создание корпоративных школ обучения;
- поддержка непрерывного обучения специалистов;

– следование идеям, входящим в программу КСО.

Приведенные в таблице 2 инструменты являются «активатором» трудовой активности, так как их наличие может стимулировать личность на повышение собственной эффективности. Российские компании осознают важность данного аспекта, поэтому тщательно подходят к поиску, развитию, сохранению, продвижению и росту талантливых сотрудников.

Подводя итоги к вышесказанному, можно сделать вывод о том, что в качестве стратегии удержания и привлечения талантливых сотрудников в текущих реалиях бизнесу необходимо использовать подобные инструменты и создавать «корпоративную» политику с постепенным внедрением норм корпоративной социальной ответственности и этики бизнеса. Опыт отечественных компаний, использующих концепцию устойчивого развития, показывает положительные результаты в виде увеличения штата работников и расширения бизнеса.

Библиографический список

1. Голованова, Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия : учебное пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан, Д.В. Хавин ; под общ. ред. А.М. Асалиева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 88 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004754-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841432> (дата обращения: 26.11.2023).
2. Джонсон, У. Команда А: модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / Уитни Джонсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 221 с. - ISBN 978-5-9614-2910-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221008> (дата обращения: 26.11.2023).
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309> (дата обращения: 26.11.2023).

4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2075159> (дата обращения: 26.11.2023).

5. Фаулер, С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников: Учебное пособие / Фаулер С. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 201 с.: ISBN 978-5-9614-5034-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/916109> (дата обращения: 26.11.2023).

Оригинальность 89%