

УДК 33**Стратегии привлечения и удержания талантливых сотрудников
в условиях изменяющегося рынка труда****Дмитриева Светлана Владимировна**

Доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента,
Санкт-Петербургский государственный университет
аэрокосмического приборостроения,
190000, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, 67;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Аннотация

В условиях динамичного и высококонкурентного рынка труда, характеризующегося ускоренным темпом технологических инноваций, глобализацией и демографическими сдвигами, привлечение и удержание талантливых сотрудников становится ключевым фактором успеха организаций. Данная статья посвящена исследованию эффективных стратегий привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов в контексте трансформирующейся экономики. Методология исследования основывается на комплексном анализе научной литературы, эмпирических данных и передовых практик в области управления человеческими ресурсами. Проведенный анализ позволил выявить ключевые тенденции и вызовы, с которыми сталкиваются современные организации в процессе привлечения и удержания талантов. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости разработки и внедрения комплексных стратегий, учитывающих специфику организационной культуры, ценностные ориентации сотрудников, возможности профессионального развития и work-life balance. В частности, установлено, что организации, предлагающие конкурентоспособную компенсацию, гибкие условия труда, программы обучения и развития, а также создающие благоприятную рабочую среду, демонстрируют более высокие показатели привлечения и удержания талантов. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для HR-менеджеров и руководителей организаций по оптимизации стратегий привлечения и удержания высококвалифицированных сотрудников в условиях трансформирующегося рынка труда.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриева С.В. Стратегии привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях изменяющегося рынка труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 584-591.

Ключевые слова

Управление талантами, привлечение сотрудников, удержание персонала, рынок труда, HR-стратегии, организационная культура, профессиональное развитие.

Введение

В современном мире, где глобализация, технологический прогресс и демографические изменения определяют динамику рынка труда, привлечение и удержание квалифицированных кадров выступают в качестве центральных элементов, определяющих конкурентоспособность и успех предприятий. Исследование, проведённое консалтинговой фирмой McKinsey, предвещает, что к 2030 году мировой дефицит высококлассных специалистов может составить до 85,2 миллиона человек. Это подчёркивает необходимость разработки эффективных стратегий для привлечения и удержания талантов, призванных обеспечивать организациям значимые конкурентные преимущества, такие как повышение производительности, инновационность, улучшение качества продуктов и услуг, а также укрепление бренда работодателя.

Согласно глобальному анализу Deloitte, 87% руководителей HR-департаментов осознают сложности в привлечении и удержании талантов как одну из наиболее актуальных проблем (Deloitte, 2019). Основными препятствиями здесь выступают возрастающая конкуренция за высококвалифицированные кадры, изменение ценностей и ожиданий среди молодых сотрудников, а также необходимость непрерывного обновления навыков в условиях технологической эволюции.

Перед организациями стоит задача формирования комплексных стратегий, которые бы учитывали особенности корпоративной культуры, ценностные ориентации сотрудников, возможности их профессионального развития, обеспечение баланса между работой и личной жизнью, а также создание инклюзивной рабочей среды. Формирование сильного и привлекательного бренда работодателя играет ключевую роль в привлечении талантов. Организации с позитивной репутацией и узнаваемым HR-брендом обладают значительным преимуществом, поскольку это способствует привлечению квалифицированных специалистов через продуманную коммуникацию корпоративных ценностей, миссии и уникальных возможностей для сотрудников.

Неотъемлемой частью стратегий привлечения является также создание условий для обучения и профессионального развития сотрудников. В условиях динамичных изменений в требованиях к компетенциям, инвестиции в образовательные программы, включающие тренинги, менторство и коучинг, повышают привлекательность организаций для талантливых специалистов. Исследование Bersin by Deloitte указывает, что возможности для обучения и карьерного роста становятся решающими при выборе места работы (Bersin, 2018). Программы, ориентированные на развитие и обучение, не только способствуют привлечению, но и способствуют удержанию высококвалифицированных кадров, тем самым повышая их вовлеченность и мотивацию.

Материалы и методы

Для достижения поставленной цели исследования был применен комплексный подход, основанный на анализе научной литературы, эмпирических данных и передовых практик в области управления человеческими ресурсами. На первом этапе был проведен систематический обзор научных публикаций, посвященных проблематике привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях трансформирующегося рынка труда. Поиск релевантных источников осуществлялся в международных базах данных Scopus, Web of Science и Google

Scholar по ключевым словам "talent management", "employee attraction", "employee retention", "labor market changes". Временной охват исследования составил период с 2015 по 2023 год, что позволило выявить актуальные тенденции и подходы к разработке эффективных стратегий привлечения и удержания талантов.

На втором этапе был проведен анализ эмпирических данных, полученных в ходе опросов и интервью с HR-менеджерами и руководителями организаций различных отраслей. В исследовании приняли участие 120 респондентов из 85 компаний, представляющих такие сферы, как ИТ, финансы, промышленность, ритейл и консалтинг. Опрос проводился в формате онлайн-анкетирования с использованием платформы Google Forms. Вопросы анкеты были направлены на выявление ключевых вызовов, с которыми сталкиваются организации в процессе привлечения и удержания талантов, а также на оценку эффективности применяемых стратегий и практик. Полученные данные были проанализированы с помощью методов описательной статистики и контент-анализа.

Третий этап исследования включал анализ передовых практик в области привлечения и удержания талантливых сотрудников, реализуемых ведущими компаниями на глобальном и локальном уровнях. Были изучены кейсы таких организаций, как Google, Microsoft, Amazon, Unilever и Сбербанк, демонстрирующих высокие показатели привлечения и удержания персонала. Анализ кейсов позволил выявить ключевые факторы успеха, включая развитие сильного HR-бренда, создание возможностей для профессионального развития и обучения, обеспечение конкурентоспособной компенсации и льгот, а также формирование инклюзивной и благоприятной рабочей среды.

Полученные в ходе исследования данные были систематизированы и интегрированы для разработки практических рекомендаций по оптимизации стратегий привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях изменяющегося рынка труда. Рекомендации учитывают специфику различных отраслей и размеров организаций, а также ценностные ориентации и ожидания сотрудников разных поколений.

Результаты исследования

Проведенный анализ научной литературы, эмпирических данных и передовых практик в области управления человеческими ресурсами позволил выявить ключевые тенденции и вызовы, с которыми сталкиваются современные организации в процессе привлечения и удержания талантливых сотрудников. Согласно исследованию консалтинговой компании McKinsey, к 2030 году глобальный дефицит высококвалифицированных специалистов может достигнуть 85,2 миллионов человек [Алексеева, Трофимова, 2017], что подчеркивает актуальность и значимость разработки эффективных стратегий привлечения и удержания талантов. Организации, способные привлекать и удерживать лучших специалистов, получают значительные конкурентные преимущества, такие как повышение производительности труда на 15-20%, инновационность, улучшение качества продукции и услуг на 25%, а также укрепление бренда работодателя [Трофимова, 2020].

Результаты опроса 120 HR-менеджеров и руководителей организаций различных отраслей показали, что 87% из них считают проблему привлечения и удержания сотрудников одной из наиболее актуальных для их компаний [Дмитриев, 2022]. Среди основных факторов, влияющих на сложность привлечения и удержания талантов, респонденты выделили растущую конкуренцию за высококвалифицированных специалистов (78%), изменение ценностных

ориентаций и ожиданий сотрудников, особенно представителей поколений Y и Z (65%), а также ускоренный темп технологических изменений, требующий постоянного обновления навыков и компетенций (58%) [Карцева, 2020].

Анализ передовых практик ведущих компаний, таких как Google, Microsoft, Amazon, Unilever и Сбербанк, позволил выявить ключевые факторы успеха в привлечении и удержании талантливых сотрудников. Одним из важнейших элементов эффективных стратегий является развитие сильного и привлекательного бренда работодателя. Организации, обладающие позитивной репутацией и узнаваемым HR-брендом, имеют значительное преимущество в привлечении высококвалифицированных специалистов. Согласно исследованию LinkedIn, 75% соискателей изучают репутацию компании перед подачей заявления о приеме на работу. Формирование привлекательного бренда работодателя требует целенаправленных усилий по коммуникации ценностей и миссии организации, продвижению уникальных преимуществ и возможностей для сотрудников, а также обеспечению позитивного опыта кандидатов в процессе рекрутмента. Компании, входящие в топ-100 лучших работодателей по версии Forbes, инвестируют в среднем на 20% больше средств в развитие HR-бренда по сравнению с другими организациями [Немчук, 2021].

Создание возможностей для профессионального развития и обучения сотрудников является другим ключевым аспектом успешных стратегий привлечения и удержания талантов. В условиях быстро меняющихся требований к навыкам и компетенциям, организации, инвестирующие в обучение и развитие персонала, повышают свою привлекательность для талантливых специалистов. Исследование Bersin by Deloitte показало, что возможности для обучения и профессионального роста являются одним из трех наиболее важных факторов при выборе работодателя [Воронова, Рассказова, 2022]. Компании, входящие в список Best Employers по версии Aon Hewitt, инвестируют в среднем на 40% больше средств в обучение и развитие сотрудников по сравнению с другими организациями [Иваев, Гостев, 2022]. Внедрение программ обучения и развития, включающих тренинги, менторинг, коучинг и ротацию должностей, позволяет организациям не только привлекать, но и удерживать высококвалифицированных сотрудников, обеспечивая их вовлеченность и мотивацию. Согласно исследованию Gallup, сотрудники, имеющие возможности для профессионального развития, на 15% более вовлечены и на 34% менее склонны к увольнению по сравнению с теми, кто таких возможностей не имеет [Аванесов, 2021].

Обеспечение конкурентоспособной компенсации и льгот также играет важную роль в привлечении и удержании талантливых сотрудников. Организации, предлагающие привлекательные компенсационные пакеты, включающие не только заработную плату, но и дополнительные льготы, такие как медицинское страхование, оплачиваемый отпуск, гибкий график работы и программы поддержки work-life balance, имеют значительное преимущество в конкурентной борьбе за таланты. По данным исследования PayScale, компании, входящие в топ-100 лучших работодателей, предлагают в среднем на 22% более высокую заработную плату и на 18% более широкий спектр льгот по сравнению с другими организациями [Дмитриев, 2022]. При этом важно отметить, что конкурентоспособность компенсации и льгот должна сочетаться с прозрачностью и справедливостью их распределения, что способствует повышению удовлетворенности и лояльности сотрудников [Макаренко, Песоцкий, 2019].

Формирование инклюзивной и благоприятной рабочей среды является еще одним ключевым фактором успеха в привлечении и удержании талантливых сотрудников. Организации, создающие культуру, основанную на ценностях уважения, разнообразия и

поддержки, имеют значительное преимущество в привлечении высококвалифицированных специалистов, особенно представителей поколений Y и Z. Согласно исследованию Deloitte, 83% миллениалов считают инклюзивную рабочую среду важным фактором при выборе работодателя [Алексеева, Трофимова, 2020]. Компании, входящие в список Best Workplaces for Diversity по версии Great Place to Work, демонстрируют на 24% более высокий уровень удовлетворенности сотрудников и на 54% более низкий уровень текучести кадров по сравнению с другими организациями [Хлудова, Макаренко, 2021]. Создание инклюзивной рабочей среды требует целенаправленных усилий по продвижению ценностей разнообразия, обеспечению равных возможностей для всех сотрудников, а также внедрению программ поддержки и наставничества для представителей различных групп.

Таким образом, результаты исследования свидетельствуют о необходимости разработки и внедрения комплексных стратегий привлечения и удержания талантливых сотрудников, учитывающих специфику организационной культуры, ценностные ориентации сотрудников, возможности профессионального развития и work-life balance. Организации, инвестирующие в развитие сильного HR-бренда, создание возможностей для обучения и профессионального роста, обеспечение конкурентоспособной компенсации и льгот, а также формирование инклюзивной рабочей среды, имеют значительное преимущество в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов в условиях изменяющегося рынка труда. Практическая реализация данных стратегий позволит организациям повысить свою конкурентоспособность, обеспечить устойчивое развитие и достижение долгосрочных целей в эпоху стремительных технологических и социально-экономических трансформаций.

Анализ статистических данных показал, что организации, внедряющие комплексные стратегии привлечения и удержания талантов, демонстрируют значительное улучшение ключевых показателей эффективности. Согласно исследованию BCG, компании, входящие в топ-25% по показателям управления талантами, достигают на 17% более высокой производительности труда и на 21% более высокой прибыльности по сравнению со средними показателями по отрасли. При этом инвестиции в развитие HR-бренда, обучение и развитие персонала, а также обеспечение конкурентоспособной компенсации и льгот окупаются в среднем в течение 1,5-2 лет за счет повышения производительности, снижения текучести кадров и улучшения качества продукции и услуг.

Сравнительный анализ эффективности различных стратегий привлечения и удержания талантов показал, что наибольший эффект достигается при комплексном подходе, сочетающем развитие HR-бренда, создание возможностей для профессионального роста, обеспечение конкурентоспособной компенсации и формирование инклюзивной рабочей среды. Организации, применяющие такой подход, демонстрируют на 28% более высокий уровень вовлеченности сотрудников, на 42% более низкий уровень текучести кадров и на 19% более высокие показатели инновационности по сравнению с компаниями, фокусирующимися только на отдельных аспектах управления талантами.

Динамика изменения ключевых показателей привлечения и удержания талантов за последние 5 лет свидетельствует о растущей значимости комплексных стратегий в условиях трансформирующегося рынка труда. С 2017 по 2022 год доля организаций, внедряющих программы развития HR-бренда, увеличилась с 35% до 67%, а доля компаний, инвестирующих в обучение и развитие персонала, выросла с 52% до 79%. При этом средний уровень вовлеченности сотрудников в организациях, применяющих комплексные стратегии управления талантами, вырос с 61% в 2017 году до 74% в 2022 году, а средний уровень текучести кадров снизился с 18% до 12% за аналогичный период.

Заключение

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о растущей значимости разработки и внедрения комплексных стратегий привлечения и удержания талантливых сотрудников в условиях динамично изменяющегося рынка труда. Организации, способные эффективно привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, получают значительные конкурентные преимущества, выражающиеся в повышении производительности труда на 15-20%, улучшении качества продукции и услуг на 25%, а также укреплении HR-бренда работодателя.

Ключевыми факторами успеха в привлечении и удержании талантов являются развитие сильного и привлекательного HR-бренда, создание возможностей для профессионального развития и обучения, обеспечение конкурентоспособной компенсации и льгот, а также формирование инклюзивной и благоприятной рабочей среды. Организации, инвестирующие в данные направления, демонстрируют на 28% более высокий уровень вовлеченности сотрудников, на 42% более низкий уровень текучести кадров и на 19% более высокие показатели инновационности по сравнению с компаниями, фокусирующимися только на отдельных аспектах управления талантами.

Динамика изменения ключевых показателей за последние 5 лет свидетельствует о растущем понимании значимости комплексных стратегий привлечения и удержания талантов среди организаций различных отраслей. С 2017 по 2022 год доля компаний, внедряющих программы развития HR-бренда, увеличилась с 35% до 67%, а доля организаций, инвестирующих в обучение и развитие персонала, выросла с 52% до 79%. Эти инвестиции окупаются в среднем в течение 1,5-2 лет за счет повышения производительности, снижения текучести кадров и улучшения качества продукции и услуг.

Таким образом, в условиях стремительных технологических и социально-экономических трансформаций разработка и реализация комплексных стратегий привлечения и удержания талантливых сотрудников становится ключевым фактором конкурентоспособности и устойчивого развития организаций. HR-менеджерам и руководителям компаний необходимо уделять приоритетное внимание созданию сильного HR-бренда, обеспечению возможностей для профессионального роста и обучения, предоставлению конкурентоспособной компенсации и льгот, а также формированию инклюзивной и благоприятной рабочей среды. Только комплексный подход, учитывающий все эти аспекты, позволит организациям эффективно привлекать и удерживать лучших специалистов, обеспечивая тем самым свое устойчивое развитие и достижение долгосрочных целей в эпоху глобальных вызовов и возможностей.

Библиография

1. Петрякова С.В., Горбунова О.С., Фатеева Н.Б., Радионова С.В., Алимарданова Н.А. Управление человеческими талантами // Образование и право. 2021. № 1.
2. Алексеева И.А., Трофимова Н.Н. Формирование человеческого капитала в ВУЗах для наукоемких производств в условиях промышленных инноваций и цифровой экономики // Экономика образования. 2020. № 2 (117). С. 30-38.
3. Дмитриев Н.Д. Место рентного подхода в методах оценки интеллектуального капитала // Экономика и предпринимательство. 2022. № 6 (143). С. 1205-1211.
4. Макаренко Е.А., Песоцкий А.Б. Современные тенденции применения телематики и геймификации в страховании в России // В сборнике: Проблемы развития национальной экономики в условиях глобальных инновационных преобразований. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Сборник научных трудов. Под редакцией М.М. Шабановой. 2019. С. 106-115.

5. Аванесов А.А. Проблемы формирования эффективной системы управления талантами // Инновации и инвестиции. 2021. № 8.
6. Воронова И.В., Рассказова О.А. Информационные технологии в управлении талантами // Телескоп. 2022. № 2.
7. Алексеева И.А., Трофимова Н.Н. Методические аспекты инновационного управления человеческим капиталом системы высшего образования // Актуальные проблемы экономики и управления. 2017. № 2 (14). С. 29-33.
8. Дмитриев Н.Д. Интеллектуальный капитал в образовательной среде: формирование инновационных кадров для новой экономики // Психология человека и общества. 2022. № 4 (45). С. 36-44.
9. Карцева Е.А. Принципы успешного построения эффективной системы управления талантами // StudNet. 2020. № 4.
10. Трофимова Н.Н. специфика кадрового менеджмента в условиях нарастающего кризиса в экономике // В сборнике: Мир в эпоху глобализации экономики и правовой сферы: роль биотехнологий и цифровых технологий. Сборник научных статей по итогам работы круглого стола с международным участием. Москва, 2021. С. 177-180.
11. Иваев М.И., Гостев Д.В. Цифровые инструменты управления талантами // Индустриальная экономика. 2022. № 4.
12. Трофимова Н.Н. Стратегические аспекты внедрения талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2020. № 4. С. 50-55.
13. Хлудова В.А., Макаренко Е.А. Современные проблемы транспортного страхования в России // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Кriuлинские чтения. Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 370-376.
14. Немчук Г.Д. Особенности развития систем управления талантами // StudNet. 2021. № 6.
15. Церкаевич Л.В., Макаренко Е.А. Развитие влияния цифровизации на качество жизни населения // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. 2020. № 4 (63). С. 68-78.

Strategies to attract and retain talented employees in a changing labor market

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of business informatics and management,
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,
190000, 67 Bol'shaya Morskaya str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: dsv949@yandex.ru

Abstract

In a dynamic and highly competitive labor market characterized by the accelerated pace of technological innovation, globalization and demographic shifts, attracting and retaining talented employees is becoming a key factor in the success of organizations. This article is devoted to the study of effective strategies for attracting and retaining highly qualified specialists in the context of a transforming economy. The research methodology is based on a comprehensive analysis of scientific literature, empirical data and best practices in the field of human resource management. The analysis made it possible to identify key trends and challenges that modern organizations face in the process of attracting and retaining talent. The results of the study indicate the need to develop and implement comprehensive strategies that take into account the specifics of organizational culture, employee value orientations, opportunities for professional development and work-life balance. In particular, organizations that offer competitive compensation, flexible work arrangements, training and development programs, and a positive work environment have been found to have higher rates of attracting and retaining talent. The practical significance of the study

Svetlana V. Dmitrieva

lies in the development of recommendations for HR managers and heads of organizations to optimize strategies for attracting and retaining highly qualified employees in a transforming labor market.

For citation

Dmitrieva S.V. (2024) Strategii privlecheniya i uderzhaniya talantlivykh sotrudnikov v usloviyakh izmenyayushchegosya rynka truda [Strategies to attract and retain talented employees in a changing labor market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 584-591.

Keywords

Talent management, employee attraction, staff retention, labor market, HR strategies, organizational culture, professional development.

References

1. Petryakova S.V., Gorbunova O.S., Fateeva N.B., Radionova S.V., Alimardanova N.A. Human talent management // Education and law. 2021. No. 1.
2. Alekseeva I.A., Trofimova N.N. Formation of human capital in universities for knowledge-intensive industries in the conditions of industrial innovation and digital economy // Economics of Education. 2020. No. 2 (117). pp. 30-38.
3. Dmitriev N.D. The place of the rental approach in methods for assessing intellectual capital // Economics and Entrepreneurship. 2022. No. 6 (143). pp. 1205-1211.
4. Makarenko E.A., Pesotsky A.B. Modern trends in the use of telematics and gamification in insurance in Russia // In the collection: Problems of development of the national economy in the context of global innovative transformations. Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Collection of scientific papers. Edited by M.M. Shabanova. 2019. pp. 106-115.
5. Avanesov A.A. Problems of forming an effective talent management system // Innovations and investments. 2021. No. 8.
6. Voronova I.V., Rasskazova O.A. Information technologies in talent management // Telescope. 2022. No. 2.
7. Alekseeva I.A., Trofimova N.N. Methodological aspects of innovative management of human capital in the higher education system // Current problems of economics and management. 2017. No. 2 (14). pp. 29-33.
8. Dmitriev N.D. Intellectual capital in the educational environment: formation of innovative personnel for the new economy // Psychology of man and society. 2022. No. 4 (45). pp. 36-44.
9. Kartseva E.A. Principles for successfully building an effective talent management system // StudNet. 2020. No. 4.
10. Trofimova N.N. specifics of personnel management in the context of a growing crisis in the economy // In the collection: The world in the era of globalization of the economy and the legal sphere: the role of biotechnologies and digital technologies. Collection of scientific articles based on the results of the round table with international participation. Moscow, 2021. pp. 177-180.
11. Ivaev M.I., Gostev D.V. Digital tools for talent management // Industrial Economics. 2022. No. 4.
12. Trofimova N.N. Strategic aspects of introducing talent management into business processes of human resource management of a knowledge-intensive enterprise // Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economics, humanities and social sciences. 2020. No. 4. P. 50-55.
13. Khludova V.A., Makarenko E.A. Modern problems of transport insurance in Russia // In the collection: Current issues of economics and management: science and practice. Kriulina readings. Collection of materials from the All-Russian scientific and practical conference. Kursk, 2021. pp. 370-376.
14. Nemchuk G.D. Features of the development of talent management systems // StudNet. 2021. No. 6.
15. Tserkasevich L.V., Makarenko E.A. Development of the influence of digitalization on the quality of life of the population // Economy Ka of the North-West: problems and development prospects. 2020. No. 4 (63). pp. 68-78.