

**Жамкова Татьяна Геннадьевна**

старший преподаватель

**Бабешкова Екатерина Владимировна**

старший преподаватель

**Фомичева Дарья Алексеевна**

студентка

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

## **УДЕРЖАНИЕ КЛЮЧЕВОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

***Аннотация:** в статье рассматриваются способы удержания сотрудников в компании при возникшем на рынке труда кадровом голоде. Особое внимание уделяется причинам возникновения данной проблемы и запросам самих работников, их потребностям и ожиданиям от работодателей. В работе анализируются показатели, связанные с рынком труда, позволяющие сделать вывод о том, что изменения в системе управления человеческими ресурсами необходимы и актуальны в текущий период.*

***Ключевые слова:** персонал, способы мотивации, потребности, дефицит кадров.*

Удержание ключевого персонала в условиях дефицита человеческого капитала требует комплексного подхода. Необходимо создать для сотрудников привлекательную рабочую среду, комфортные условия для работы, учитывать желания и способности персонала, а также постоянно совершенствовать внутренние бизнес-процессы. Сохранение численности штата в компании является одной из важнейших задач, стоящей перед современными компаниями [1, с. 59]. Именно сотрудники и благоприятный климат в компании влияют на эффективность деятельности организации, от этого напрямую зависит прибыль и конкурентоспособность предприятия на рынке.

В 2026 году рынок труда в России столкнулся с редким явлением – при крайне низком уровне безработицы – около 2,1–2,3%, наблюдается дефицит трудовых ресурсов, который оценивается в диапазоне от 1,5 млн до 3,1 млн человек. Эксперты прогнозируют кадровый разрыв до 4 млн. человек к 2030 году при неизменных условиях. Именно поэтому сейчас работодателям крайне важно предоставлять условия труда, уровень зарплаты и благоприятный климат в компании, конкурируя с другими организациями, также нуждающимися в кадрах.

Перед тем, как начинать оптимизировать бизнес-процессы, повышать зарплаты и писать привлекательные предложения о работе на различных интернет-ресурсах, необходимо понять, почему же рынок труда столкнулся с данной проблемой. Причин кадрового голода несколько.

1. Старение населения и демографический спад: сейчас в России проживают 35,6 млн. граждан старше 60 лет, что составляет 24,4% населения, и эта цифра постоянно растет, в это же время наблюдается падение рождаемости – средний коэффициент рождаемости по России – 1,347 рождения на женщину, что значительно меньше нормального значения данного показателя – 2,1 рождения на женщину в течение жизни [4].

2. Дисбаланс спроса и предложения по типу занятости – большинство резюме связаны с офисной работой, в то время как рабочие профессии и линейные роли в дефиците.

3. Сокращение рабочей силы из-за снижения притока мигрантов. К началу 2026 года численность иностранных граждан в России сократилась на 10% по сравнению с предыдущим годом (до 5,7 млн. человек) [4], это связано с ужесточением контроля за миграционной политикой. Из-за сокращения численности иностранных граждан в России остро ощущается дефицит кадров в низкоквалифицированной работе, такси, доставке.

Дефицит кадров неравномерный. Больше всего его ощущают сектора, где от сотрудников требуется сочетание квалификации и высокой нагрузки. К таким отраслям экономики относятся: производство, здравоохранение, образова-

ние, розничная торговля и сфера услуг, логистика и транспорт (не хватает около 1 млн. сотрудников, начиная от водителей, заканчивая менеджерами), строительство, IT и технологический сектор, сельское хозяйство и агропромышленность.

В современном мире компаниям мало только найти сотрудников, их надо еще и «удержать» на рабочем месте. Организациям следует стремиться к тому, чтобы сотрудники выбирали каждый день идти на работу именно к ним, а не к конкурентам, и для этого мало предложить самую высокую зарплату на рынке (что и не всегда является возможным), следует подходить к решению данной задачи комплексно. В настоящее время компании могут считать своим достижением, если сотрудник работает у них более 10 лет, при среднем стаже работы россиянина в одной компании – 5,5 лет по данным опроса «Авито Работа».

Так, можно прийти к выводу, что в 2026 году одной из ключевых задач компаний является удержание ключевого персонала. Поиски решения этой задачи не всегда просты и в данной статье будут рассмотрены способы удержания сотрудников, как материальные, так и нематериальные.

К классическим и наиболее понятным способам заинтересовать сотрудников в работе на определённую компанию относятся: увеличение заработной платы, премии и бонусы за выполнение планов, превышение нормы KPI и так далее. Более же интересными и актуальными на данный момент являются нематериальные способы мотивации сотрудников, но, чтобы грамотно внедрить их в работу компании необходимо четко понимать запросы самого персонала. К ним чаще всего относятся: возможности для развития и роста, комфортная психологическая атмосфера на работе, соблюдение баланса между работой и личной жизнью, работа должна быть интересной, также сотрудникам необходимо четко понимать поставленные перед ними задачи и свою зону ответственности, видеть результат своей работы и чувствовать свою значимость. Работники ожидают от работодателя социальных гарантий и реализацию социальных корпоративных программ [2, с. 94].

Если же работодатель будет игнорировать данные запросы, то сотрудники могут уйти или будет падать качество их работы. Так, сначала работодателю необходимо решить, как именно он будет мотивировать сотрудников, если есть возможность, то можно разработать и индивидуальный подход, например, дать сотрудникам пройти тест, основанный на методике Герчикова, выделяющий пять видов мотивации (избегательный, инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский).

Чаще всего работодатели не имеют возможности или желания искать индивидуальный подход к каждому сотруднику, если речь не идет о маленькой компании, поэтому в статье уделено внимание обобщенным и универсальным способам мотивации, подходящим большинству современных сотрудников компаний.

Так, работодателям, стремящимся к удержанию сотрудников, следует рассмотреть для внедрения в свои компании следующие способы нематериальной мотивации персонала:

- внимание к психологическому благополучию сотрудников (внедрение программ психологической поддержки, нанять на работу штатного психолога);
- персонализация бонусов (составление типового набора бонусов, из которых работник вправе выбрать наиболее привлекательные для него);
- цифровизация мотивационных процессов (использование IT-технологий для учета достижений, выплаты поощрений и сбора обратной связи);
- развитие корпоративных кружков по интересам (создание групп, где сотрудники могут заниматься хобби, например, книжный клуб, туристический отряд и так далее, или же улучшать свои компетенции);

Наделение работы смыслом (демонстрация значимости работы сотрудника, чтобы он чувствовал свою важность для компании и общества, также необходимо составить четкую и понятную миссию компании, отвечающую не только интересам клиентов, но и совпадающую с личными целями сотрудников);

Фокус на долгосрочном развитии (предоставление сотрудникам возможности карьерного роста, обучение сотрудников, как внутри компании, так и командировочное).

Реализовать перечисленные способы мотивации помогут следующие виды нематериальных поощрений:

- размещение фотографий на досках почета, награждение грамотами и благодарностями, проведение конкурсов на выявление лучших сотрудников;
- введение гибких графиков (по желанию сотрудников) за их достижения, например, перевыполнение планов;
- право на выбор времени отпуска и формата работы (удаленная, гибридная или в офисе);
- изменение названий должностей на более престижные.

Перечисленные в статье способы мотивации сотрудников позволят сохранить и увеличить штат сотрудников, сократить текучесть кадров, сформировать у нанятого персонала лояльность к компании и желание работать именно в своей организации. Названные в работе методы нематериальной мотивации помогут удержать персонал и повысить вовлеченность работников. Это, в свою очередь, благоприятно скажется на эффективности работы всей компании.

### ***Список литературы***

1. Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская; под общ. ред. А.Ю. Анисимова. – М.: Юрайт, 2026. – 278 с.
2. Жамкова Т.Г. Социальная направленность кадровой политики предприятия / Т.Г. Жамкова, Е.В. Бабешкова // Векторы развития экономики в условиях новых вызовов: сборник научных трудов. – Чебоксары: Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова, 2022. – С. 91–95. EDN GJTHYB
3. Литвинюк А.А. Управление персоналом / А.А. Литвинюк, В.В. Лукашевич; под общ. ред. А.А. Литвинюка. – М.: Юрайт, 2026. – 461 с.
4. Росстат. – URL: <https://www.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 06.04.2026).