Федосов Юрий Александрович
студент
Научный руководитель
Соколова Ирина Александровна
канд. филос. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный
университет путей сообщения»
г. Хабаровск, Хабаровский край

ЖИЛИЩНЫЙ ВОПРОС В СТРУКТУРЕ ЯКОРЕЙ КАРЬЕРЫ: ТИПОЛОГИЯ КАНДИДАТОВ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Аннотация: *в статье рассматривается роль жилищного вопроса в удержании молодых специалистов на железнодорожном транспорте. На основе анализа российских исследований трудовой мотивации, данных опросов рекрутинговых платформ и проектов лауреатов Премии HR-бренд, в том числе с участием ОАО «РЖД», показано, что ипотека кандидата не является однозначным признаком будущей лояльности. С опорой на концепцию якорей карьеры Э. Шейна в российской адаптации установлено, что рыночный кредит связывает работника с местом жительства и уровнем дохода, а корпоративные жилищные программы – с конкретным работодателем. Предложена типология кандидатов из четырёх типов с рекомендациями по удержанию, дополняющая существующие подходы к выявлению мотивации при найме.*

Ключевые слова: *якоря карьеры, удержание персонала, подбор персонала, корпоративная ипотека, бренд работодателя, молодые специалисты, железнодорожный транспорт.*

Кадровый дефицит 2025–2026 гг. сделал удержание принятых сотрудников не менее сложной задачей, чем их поиск. На железнодорожном транспорте это особенно заметно: около трети из 677,3 тыс. работников ОАО «РЖД» моложе 35 лет, а коэффициент оборота по выбытию за 2024 г. составил порядка 18,7% [6].

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Одним из факторов удержания молодых специалистов становится жилищный вопрос: собственное жильё для них важно, но без поддержки труднодостижимо – средняя ставка рыночной ипотеки на вторичном рынке в сентябре 2026 г. составляла около 18,7% годовых [8]. Работодатель, берущий часть этой нагрузки на себя, получает преимущество: по данным опроса hh.ru и группы «Ренессанс страхование», 58% жителей городов-миллионников готовы перейти к работодателю с льготной ипотекой, причём больше половины из них – даже с потерей в зарплате [1]. Поэтому распространённое мнение, что кандидат с ипотекой надёжнее других, верно лишь отчасти: ипотека привязывает человека, но не обязательно к нынешнему работодателю.

Для выявления мотивов кандидата при найме в российской практике сложилось несколько инструментов. Типологическая концепция В.И. Герчикова выделяет инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный типы трудовой мотивации [2; 10, с. 158]; с её помощью, например, показано, что мотивационный профиль работника меняется со стажем в компании [10, с. 156]. Карьерные ориентации, в том числе при приёме на работу, оценивают методикой «Якоря карьеры» Э. Шейна [11], а в подборе распространяются чек-листы риска раннего ухода, учитывающие время в пути, приход по рекомендации, значение зарплаты при выборе компании [4]. Эти инструменты описывают внутренние мотивы кандидата или общие признаки риска, но не рассматривают его внешние обязательства и то, может ли работодатель на них повлиять. Цель статьи – показать связь жилищных обязательств кандидата с его якорями карьеры и обратить внимание на то, что одни и те же обязательства могут как удерживать работника в компании, так и подталкивать его к уходу. На этой основе существующие подходы к выявлению мотивации при найме предлагается дополнить признаком того, к кому привязаны обязательства кандидата.

Якорем карьеры Э. Шейн называл ценностную ориентацию, от которой человек не откажется, если придётся выбирать: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни и предпринимательство. Большинство из них связано с содержанием

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

работы и карьерой, и лишь стабильность прямо касается условий жизни, в том числе жилья. В российской адаптации методики она разделена на две шкалы: «стабильность работы» (ценность надёжного места и социальных гарантий) и «стабильность места жительства» (нежелание переезжать даже ради повышения). У российской молодёжи первая оказывается одним из самых востребованных якорей, а вторая – наименее востребованным [7].

Это разделение и объясняет, почему ипотека не гарантирует лояльности. Рыночный кредит привязывает человека к городу и уровню дохода, усиливая якорь «стабильность места жительства», но не к компании: такой работник скорее перейдёт туда, где платят больше. Корпоративная ипотека, жилищные выплаты за стаж, отработка по договору о целевом обучении при увольнении теряются и потому усиливают якорь «стабильность работы» именно в данной организации. В результате у двух одинаково «оседлых» кандидатов с ипотекой прогноз удержания может быть противоположным. Насколько эта логика уже присутствует в практике, показывает анализ проектов лауреатов Премии HR-бренд – крупнейшего в России конкурса проектов в области управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1

Проекты лауреатов Премии HR-бренд 2025 г., связанные с удержанием персонала [3]

Компания, проект, год премии	Содержание проекта	Подкрепляемый якорь
РУСАГРО, «Молодёжная ферма», 2025 («Регион», серебро)	Жильё, транспорт, карьерные маршруты для молодёжи; текучесть снизилась в 3,3 раза	Стабильность работы, менеджмент
«Четыре лапы», «Калькулятор возможностей», 2025 («Федерация», серебро)	Прозрачный расчёт дохода и моделирование карьерных сценариев	Менеджмент, стабильность работы

В проекте РУСАГРО жилищный вопрос молодого специалиста фактически превращён в обязательство, привязанное к работодателю. Однако в обоих проектах меры обращены ко всей категории персонала, а определение того, что удерживает конкретного кандидата, при найме не описано.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ОАО «РЖД» участвует в премии как партнёр: в 2023 г. компания учредила номинацию «Для людей дела» для проектов по работе с массовым и линейным персоналом [12]. В 2022 г. РЖД совместно с hh.ru провели спецпроект, где участники в игровой форме собирали собственный «состав» из корпоративных льгот [5]. Идея «состава из льгот» подходит и для адресной работы: зная якоря кандидата, ему можно предложить тот набор, который удержит именно его.

Для этого при найме предлагается учитывать два признака одновременно: обязательства, не зависящие от работодателя (рыночная ипотека, кредиты, выбор работы прежде всего по окладу), и обязательства, и связи, привязывающие к организации (интерес к корпоративной жилищной программе, целевое обучение, знакомые в коллективе, семья в регионе). Их сочетание даёт четыре типа кандидатов (таблица 2). В столбцах таблицы для каждого типа указаны сочетание признаков, характерные якоря карьеры, источник риска ухода и то, на что HR-специалисту опереться в предложении о работе.

Таблица 2

Типы кандидатов по сочетанию якорей карьеры и обязательств

Тип кандидата	Обязательства вне / в компании	Характерные якоря карьеры	Источник риска ухода; на что опереться HR
«Свободный»	мало / мало	Вызов, автономия, компетентность	Разочарование в работе; наставничество, интересные задачи
«Доходозависимый»	много / мало	Стабильность места жительства	Более высокий оклад у конкурента; совокупное вознаграждение, жилищная программа
«Ориентированный на компанию»	мало / много	Стабильность работы, менеджмент	Задержка обещанных льгот; своевременное включение в программы
«Укоренённый»	много / много	Обе шкалы стабильности	Риск низкий, но возможна работа без вовлечённости; внимание к вовлечённости

Типология дополняет существующие подходы. Тип «Доходозависимый» внешне близок к инструментальному типу по В.И. Герчикову [10, с. 158], но его ориентация на заработок вызвана обязательствами и может ослабнуть, если работодатель возьмёт их часть на себя [1]. Так, из двух кандидатов в помощники

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

машиниста с рыночной ипотекой первый выбирает работодателя по окладу («Доходозависимый»), а второй пришёл по рекомендации знакомого и интересуется корпоративной жилищной программой («Укоренённый»). Первому важнее показать совокупное вознаграждение с жилищной поддержкой (в ОАО «РЖД» – льготная ипотека под 2–4,5% годовых и выплаты на жильё за стаж [6]), второму – перспективы роста.

Поскольку отказ в приёме на работу по обстоятельствам, не связанным с деловыми качествами, запрещён [9], а сведения об обязательствах кандидат сообщает только добровольно, тип кандидата следует использовать не при отборе, а при подготовке предложения о работе и плана адаптации.

Таким образом, ипотека сама по себе не говорит о будущей лояльности кандидата: рыночная ипотека усиливает якорь стабильности места жительства, а корпоративные жилищные программы – стабильности работы. Работодатели, включая ОАО «РЖД», подкрепляют якоря сотрудников одинаково для всех, а предложенная типология позволяет учитывать их уже при найме; её проверка на выборке молодых работников транспортных предприятий Дальневосточного региона – перспектива исследования.

Список литературы

1. В hh.ru назвали долю готовых сменить работодателя ради льготной ипотеки россиян. – URL: https://finance.mail.ru/article/v-hhru-nazvali-dolyu-gotovyih-smenit-rabotodatelya-radi-lgotnoj-ipoteki-rossiyan-69227020/ (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

2. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1) / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 2. – С. 53–62.

3. Какие проекты 2025 года стали лучшими по итогам Премии HR-бренд. – URL: https://hh.ru/blog/premiya-hr-brend-2025 (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

4. Лопатин, А. Как сэкономить миллионы на текучке кадров с помощью аналитики и прогнозов / А. Лопатин. – URL: https://habr.com/ru/articles/932416/ (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

5. Отгружаем соцпакеты вагонами: новый кейс о продвижении бренда работодателя. – URL: https://hh.ru/article/30314 (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

6. Отчёт об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2024 год. – URL: https://sr2024.rzd.ru/ru (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

7. Полянская, Е. Н. Карьерные ориентации современной российской молодежи / Е. Н. Полянская // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=12457 (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

8. Ставки по ипотеке: сколько стоит жилищный кредит к 22 сентября 2026 года. – URL: https://www.sravni.ru/text/stavki-po-ipoteke-na-22-sentyabrya-2026-goda/ (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

9. Трудовой кодекс Российской Федерации : от 30.12.2001 №197-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 11.10.2026). – Текст : электронный.

10. Харченко, В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций / В. С. Харченко // Социологическая наука и социальная практика. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 156–171. – DOI 10.19181/snsp.2021.9.1.7879.

11. Якорь карьеры Шейна. – URL: https://www.hr-director.ru/article/67153-metodika-yakorya-karery-sheyna-19-m3 (дата обращения: 08.10.2026). – Текст : электронный.

12. HR-практики высшей пробы: кому достались золотые, серебряные и бронзовые награды Премии HR-бренд 2023. – URL: https://hh.ru/article/hr-praktiki-vysshej-proby-komu-dostalis-zolotye-serebryanye-i-bronzovye-nagrady-premii-hr-brend-2023 (дата обращения: 06.10.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)