

Ссылка для цитирования:

Чекмарев, О. П. Специальные механизмы удержания персонала в условиях дефицитного рынка труда / О. П. Чекмарев // VI Лужские научные чтения. Современное научное знание: теория и практика: материалы международной научной конференции, Санкт-Петербург, 22 мая 2018 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2018. – С. 197-200. – EDN XYWGDZ.

Данная электронная версия материала скачана Вами с сайта: <http://motivtrud.ru> и предназначена только для индивидуального ознакомления, после чего файл должен быть удален. При заимствовании материалов ссылка на автора, первоисточник и сайт обязательны (при размещении ссылок в сети интернет они должны быть оформлены в виде гиперссылок).

УДК 334.73

**Специальные механизмы удержания персонала в условиях
дефицитного рынка труда**

Чекмарев Олег Петрович

профессор кафедры экономики и организации аграрного
производства,
доктор экономических наук

Рассматривается состояние проблемы дефицита кадров в современной России. Приводятся теоритические подходы к формированию условий повышения приверженности персонала организации. Анализируются специальные механизмы стимулирования, нацеленные на удержание персонала.

Ключевые слова: дефицит кадров, удержание персонала, мотивация и стимулирование труда.

Проблема дефицита кадров для современной российской экономики в целом и отдельных ее отраслей в частности, является крайне актуальной [1]. По оценке РСПП недостаток квалифицированных кадров является третьей по значимости проблемой российского бизнеса после роста цен и тарифов и избыточно высоких налогов на протяжении всего кризисного периода 2014-2017 гг. [2]. Наибольший дефицит отмечался в 2014 г. (46,1% ответов респондентов), наименьший в 2016 (31%), что видимо связано с общим спадом в экономике. Однако уже в 2017 г. после образовавшихся тенденций в стабилизации экономики фактор дефицита кадров опять резко возрос (41,8%). Особенно остро недостаток кадров ощущается в категории высококвалифицированных рабочих и специалистов высшего уровня профессиональной квалификации (в 2017 г. 63,3 и 50,4% соответственно).

По мнению большинства авторов, одним из ключевых элементов решения отмеченной проблемы является работа над повышением приверженности, лояльности персонала организации. Действительно удержание персонала является крайне важной составляющей борьбы с дефицитом кадров, так как на рынке труда сложно отыскать подходящий персонал и потеря сотрудников, обладающих в т.ч. специфическими для компании компетенциями является достаточно серьезным ударом по ее конкурентоспособности.

Анализ понятий приверженности и связанной с ней лояльности достаточно подробно приведен в работе Е.М. Малица [3]. Структурно, приверженность персонала хорошо исследована в работе М.И. Магуры, который выделяет следующие ее элементы:

Идентификация, как разделение работником целей, преследуемых организацией и чувство собственной принадлежности к ней.

Вовлеченность, как характеристика стремления работника достигнуть целей организации, даже без внешнего стимулирования.

Лояльность, как эмоциональное желание оставаться в рамках организации [4].

Понятно, что практически весь арсенал систем и механизмов стимулирования труда, в широком смысле включающий в себя вопросы оплаты, организации работы, делегирования полномочий, образования [5], возможности карьерного роста и пр., способен создать условия приверженности персонала. Например, по данным ВЦИОМ российские работники ощущают слабую связь между качеством и количеством своего труда и его оплатой. 61% персонала заявляют, что при увеличении своего вклада в работу организации их заработная плата скорее не вырастет, что свидетельствует о наличии больших резервов в использовании обычных механизмов развития приверженности фирме [6]. Поэтому совершенно правильно говорить о необходимости системного решения данного вопроса. Однако крайне редко в

литературе встречается описание специальных механизмов, направленных на удержание кадров, т.е. на то, чтобы в течении некоторого времени работник не имел ярко выраженного стремления выйти из состава компании. Особенно важен этот процесс для лиц только принятых на работу. Ведь для этих сотрудников еще не сформировалось соответствующее отношение к организации, а опыт поиска работы является недавним, что повышает вероятность быстрого увольнения таких работников. Если они сталкиваются с теми или иными проблемами в организации, если они требуют осмысления и адаптации. Проработав на предприятии полгода или год данные проблемы новых работников могут исчезнуть просто благодаря развитию его компетенций, привыканию и пр. Но на первоначальном этапе, требуются дополнительные стимулы для его удержания. Несколько в более слабой форме эти стимулы могут удержать от увольнения и работников с достаточно большим стажем работы. Ведь не редко, решение об увольнении принимается сотрудником под воздействием временных обстоятельств. В этой ситуации необходимы дополнительные стимулы, которые сдерживали бы его от принятия решения об увольнении.

В терминах институционального анализа рассматриваемые в данной работе стимулы должны обеспечить превышение полезности работника, получаемой в рамках организации над ограничениями по участию, т.е. минимально приемлемым уровнем полезности, гарантированным при альтернативной форме деятельности (при переходе на другую работу например) [7].

Рассмотрим некоторые из возможных инструментов стимулирования удержания работников организации более подробно.

Бонусные выплаты. Выплаты работникам за результаты и качество труда осуществляемые раз в квартал, полугодие или год являются многофункциональным элементом материального стимулирования труда. Основные цели организации, преследуемые при

подобных выплатах сводятся к стимулированию повышения тех качественных параметров труда, которые сложно оценить в течении месяца; концентрации выплат, для повышения их стимулирующего эффекта; балансировка сроков выплат вознаграждения со сроками поступления финансовых средств в организацию при значительной сезонности бизнеса. Однако еще одной значимой целью назначения бонусных выплат является удержание кадров. Работник понимает, что уволившись в период до начисления бонусных выплат он не может претендовать на их получение, что создает стимулы для продолжения выполнения трудовых обязанностей. Работник как бы подвязывается на работу в организации, что снижает риски потери персонала в процессе выполнения основного объема работы. Те же эффекты возникают и при использовании **аккордной системы оплаты труда**. Ограничениями в использовании инструмента бонусных выплат как мотиватора удержания сотрудника является размер бонуса и доверие работника к работодателю. Размер бонуса должен быть достаточным, чтобы работник осознавал, что он теряет в случае увольнения. Кроме того, отсутствие доверия к работодателю не позволяет использовать полугодовые и особенно годовые бонусные выплаты. При высоком уровне недоверия лучше начинать с квартальных выплат и только после гарантированного выполнения обязательств по ним в течении 3-4 кварталов подряд можно переходить к бонусам, выплачиваемым в более продолжительных временных периодах.

Предоставление работнику служебного жилья или оплата съемного жилья работнику является важнейшим элементом удержания кадров в условиях использования организацией миграционной рабочей силы. Увольнение работника при такой ситуации означает не только потерю им работы, но и резко поднимает издержки по проживанию в населенном пункте, куда он приехал на заработки.

Еще один механизм удержания связан с **предоставлением работнику льготного кредита или ссуды**. Здесь, выход из состава организации может быть связан со значительным ростом финансовых обязательств увольняющегося в короткий временной промежуток, что делает «неудобным» для него увольнение до момента возврата средств. Даже рассматривая вопросы перекредитования в банке, работник должен совершить специальные действия с одной стороны, а с другой стороны он понесет дополнительные издержки связанные с удорожанием кредита.

Таким образом, эти и подобные инструменты стимулирования создают дополнительные возможности для организации в сфере удержания кадров и позволяют устойчиво развиваться на фоне дефицитного рынка труда.

Литература

1. Агапова Т.Н., Медведева Н.А. Человеческий капитал – фактор инновационного развития сельского хозяйства региона // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. 2014. № 4 (36). С. 43-48.
2. Доклад О состоянии делового климата в России в 2014-2017 году. – РСПП, 2017. Электронный ресурс. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/3/f/3fc208637ff915cb1a2d62e0e87f8438.pdf>
3. Малиц Е. М. Лояльность персонала организации как объект социологического анализа // Известия Саратовского университета. 2012. Т. 12. Сер. Социология. Политология, вып. 3. С. 57-60
4. Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 20–27
5. Лукичёв П.М. Экономика высшего образования России:

- государственное регулирование или дерегулирование? // Перспективы науки и образования. 2017. № 4 (28). С. 23-27.
6. Труд - и наслаждение, и счастье? – ВЦИОМ. 2017. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=740>
7. Тамбовцев В.Л. Введение в экономическую теорию контрактов: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 144с.

Регистрационная карта
на участие в международной научной конференции
«V Лужские научные чтения. Современное научное знание: теория и практика»

Фамилия	Чекмарев
Имя	Олег
Отчество	Петрович
Место работы (полное наименование учреждения (точное официальное название))	ФГБОУ ВО СПбГАУ
Факультет (для сотрудников вузов)	Факультет экономики
Кафедра (для сотрудников вузов), лаборатория (для сотрудников НИИ), отдел	Кафедра экономики и организации аграрного производства
Должность	профессор
Ученая степень	Доктор экономических наук
Ученое звание	ДОЦЕНТ
Почтовый адрес, на который следует выслать сборник (с указанием индекса)	-
Контактный телефон (желательно мобильный)	+79213229615
e-mail каждого автора	ekidaumk@mail.ru
Тематическое направление	Экономические науки

Название статьи	Специальные механизмы удержания персонала в условиях дефицитного рынка труда
Количество страниц в статье	5
Необходимое количество экземпляров сборника	1
Форма участия (заочная / очная с докладом / очная без доклада)	Очная с докладом
Потребность в технических средствах (ДА / НЕТ, если «ДА», то какое)	НЕТ
Необходимость печатного экземпляра сборника (ДА / НЕТ, если «ДА», то количество)	Нет - экз.;
Необходимость отправки электронного варианта сборника (ДА / НЕТ)	ДА
Спин-код автора (при наличии) для постатейной привязки в РИНЦ	8686-9645
Требуется ли размещение в гостинице (ДА / НЕТ)	НЕТ
Источник информации о конференции	Информационное письмо