УДК 331

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ГОЛОДА В СФЕРЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Цыдыпова Алена Викторовна, кандидат экономических наук, Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова, г. Улан-Удэ, Россия

Аннотация. В статье исследуется проблематика кадрового голода на российском рынке труда. При этом рассматриваемая в настоящей статье проблематика кадрового голода относится исключительно к высококвалифицированному труду. Российские эксперты, рекрутинговые компании и топ-менеджеры крупных предприятий отмечают наличие дефицита квалифицированных кадров на фоне растущей безработицы среди людей со средней и низкой квалификацией. Иными словами, на рынке труда в России растет поляризация: работники с низкой и средней квалификацией вынуждены конкурировать между собой за относительно низкооплачиваемый труд, а в сфере информационных технологий растет дефицит кадров и компании вынуждены конкурировать за специалистов. В результате анализа работ современных исследователей показано, что проблема кадрового дефицита связана не столько с разрывом объемов спроса и предложения на рынке труда, сколько с существующей системой управления персоналом внутри самих компаний, недостатки которой приводят к высокой текучести кадров. Показано, что эффективная кадровая политика российских компаний, направленная на предотвращение негативного влияния кадрового дефицита в сфере IT, должна сочетать три составляющие: мотивацию, подготовку и обучение, удерживание кадров.

Ключевые слова: кадровый голод, кадровый кризис, управление персоналом, мотивация персонала, IT.

PRACTICAL ASPECTS OF PERSONNEL POLICY IN THE CONTEXT OF PERSONNEL SHORTAGE IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY

Tsydypova Alena Viktorovna, Ph. D.,Buryat state agricultural Academy named after V.R. Filippov, Ulan-Ude, Russia

Abstract. The article examines the problems of personnel hunger in the Russian labor market. At the same time, the problems of personnel starvation considered in this article relate exclusively to highly qualified labor. Russian experts, recruiting companies and top managers of large enterprises note the presence of a shortage of qualified personnel against the background of growing unemployment among people with medium and low qualifications. In other words, polarization is growing in the labor market in Russia: workers with low and medium qualifications are forced to compete with each other for relatively low-paid work, and in the field of information technology there is a growing shortage of personnel and companies are forced to compete for specialists. As a result of the analysis of the works of modern researchers, it is shown that the problem of personnel shortage is associated not so much with the gap in the volume of supply and demand in the labor market, as with the existing personnel management system within the companies themselves, the shortcomings of which lead to high staff turnover. It is shown that an effective personnel policy of Russian companies aimed at preventing the negative impact of personnel shortages in the IT sector should combine three components: motivation, training and training, and retention of personnel.

Keywords: personnel hunger, personnel crisis, personnel management, personnel motivation, IT.

JEL classification: M12, M14, M15.

Для цитирования: *Цыдыпова А.В. Практические аспекты кадровой политики в условиях кадрового голода в сфере информационных технологий // Прогрессивная экономика. 2021. №1. 45-68.*

Введение

Понятие кадрового голода подразумевает нехватку работников по определенным специальностям, без которых предприятие не имеет возможности производить продукцию. Явления, связанные с дефицитом кадров на современных предприятиях, работающих в сфере IT-технологий, являются следствием макроэкономических процессов, на которые отдельно взятое предприятие не может повлиять. Кадровый дефицит является следствием течения определенных социально-экономических процессов и выражается в дефиците кадров ряда специальностей с одной стороны, и переизбытке кадров ряда специальностей – с другой.

Действительно, на российском рынке труда растет поляризация: работники с низкой и средней квалификацией вынуждены конкурировать между собой за относительно низкооплачиваемый труд, а в сфере IT-технологий растет дефицит кадров. Согласно данным РБК, на одну вакансию в сфере IT приходится менее 3 резюме, что свидетельствует о нехватке кадров. Цифровая трансформация, затрагивающая практически все сферы современной экономики России, в ближайшем будущем может провоцировать еще больший дефицит кадров, поскольку разрыв между спросом на труд и его предложением усиливается.

Обзор литературы

Социокультурные предпосылки дефицита квалифицированных кадров на российском рынке труда исследуются в статье С.Г. Коленько, который отмечает, что дефицит квалифицированных кадров характерен практически

для всех сфер производства в российской экономике. Не смотря на большое номинальное количество рабочей силы в России, ее качество не отвечает требованиям, предъявляемым компаниями своим соискателям. В качестве причины дефицита квалифицированных кадров автором научной статьи указывается разрыв между бизнесом и образовательной системой. Студенты, являясь клиентами системы образования, предъявляют хаотичный спрос на ее услуги, поскольку понимают: высшее образование необходимо в принципе, что, в конечном счете, порождает несоответствие выпускаемых специалистов и потребностей рынка труда [8].

Ю.В. Калашникова в своей работе описывает проблематику возникновения кадрового голода в экономике России и связывает причину данного явления с рыночными реформами, которые создали благоприятные условия для «вымывания» кадров с рабочих мест. В исследовании автора приводятся данные о том, что наибольший дефицит квалифицированных кадров наблюдается среди инженеров, программистов и прочих специалистов высокой квалификации [7].

В работе Ю.В. Калашниковой приводится цепочка событий, которые приводят к кадровому голоду. Данная цепочка представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Последовательность событий, приводящих к кадровому кризису

Источник: составлено авторов на основе [7]

В исследовании Е.А. Митрофановой и И.А. Эсауловой приводятся основы концепции антикризисного управления персоналом в условиях кадрового голода. Авторы обосновывают важность и необходимость реализации кадровой политики, направленной на снижение негативного влияния дефицита кадров на результаты деятельности отдельно взятого предприятия. Особая роль в данных процессах управления организациями отводится HR-службе [9].

С точки зрения C. Nizamidou, V. Fotios, HR-служба выступает в качестве связующего звена между работниками компании и высшим руководством. Повышение уровня доверия и интеграции межу руководящим звеном, HR-службой и работниками компании служит превентивной мерой по предотвращению нехватка квалифицированных кадров на предприятиях [5].

Зарубежные деятели D. Lockwood и A. Ansari отмечают, что в условиях сегодняшней конкуренции привлечение и удержание талантов становится актуальным. Авторы анализируют спрос и предложение на рынке труда и приходят к выводу о том, что рост спроса на специалистов в сфере информационных технологий не сопровождается достаточным ростом студентов, оканчивающих вузы со степенью бакалавра в области компьютерных наук. [4]. Несмотря на то, что авторы исследования производят анализ рынка США в 1999 году, они делают важный вывод о том, что компаниям в сфере IT необходимо реализовывать стратегии, направленные на привлечение и удерживание дефицитных кадров. Таким образом, все то, что было актуально для США в 1999 году, становится актуальным для России в 2020 – 2021годах. Приведем основные выводы, к которым пришли исследователи:

1. Заработная плата: не является достаточным стимулом для привлечения специалистов. Бонусы при найме и опционы на приобретение акций компаний являются стимулами, которые специалисты склонны ожидать. При найме специалистов в государственную сферу, акцент делается на приобретение навыков, которые высоко ценятся на рынке.

2. Обучение: обучение и возможность овладения новыми навыками высоко ценится специалистами, поскольку знания и умения специалистов являются факторами конкурентоспособности. Стремление к обучению воспринимается работниками как средство выживания в конкурентной среде, поскольку гарантия трудовой занятости связывается не с долгосрочным развитием компании, а с приобретением высоко оцененных рынком навыков.

3. Преимущества: пенсионные отчисления и медицинская страховка являются ожидаемыми преимуществам работы в IT компании. Новые работники ожидают от работодателей предоставления нестандартных преимуществ, таких как представление гибкого графика с возможностью покидать рабочее место, требования по уходу за детьми и т.д.

4. Гибкий график: принимает различные формы, такие как сокращенная рабочая неделя, совместное использование рабочих мест, удаленная работа. Сверхурочная работа воспринимается в качестве негативного фактора и отталкивает кандидатов от принятия решения о трудоустройстве [4].

Таким образом, в результате анализа источниковой базы исследования можно прийти к выводу, что осознанное конструирование кадровой политики на современных предприятиях является требованием необходимым для успешного развития предприятий в сфере информационных технологий. Кадровый менеджмент смещает акцент политики в сторону демонстрации отношения к работникам как к специалистам и мастерам своего дела. Актуальными становятся такие аспекты как сохранение в штате высококвалифицированных работников, наращивание доли молодежи, политика, направленная на сохранение в штате квалифицированных специалистов, обучение персонала и мотивация к труду.

Вместе с тем P. Capelli приходит к выводу о важности психологического удовлетворения работниками от процесса трудовой деятельности и показывает, что высокие заработные платы не являются критерием, по которым занимаемые должности классифицируются как хорошие [2]. Автор

отмечает, что величина заработной платы не является существенной мотивацией к труду. Специалисты в сфере IT-технологий больше ценят интересные задачи и интересную работу как таковую [2]. С точки зрения отдельной компании, перспективными мероприятиями, направленными на удержания персонала, являются ротация, постановка интересных задач, наставничество. Также важными составляющими политики в сфере управления персоналом являются инвестиции в образование и развитие работников.

Таким образом, на основе анализа теоретического материала можно выделить следующие важные аспекты кадровой политики:

1. Эффективная мотивация.
2. Подготовка и обучение кадров.
3. Удерживание кадров.

Такой аспект как четкое определение компетенций необходим на этапе подбора персонала, поскольку позволяет еще на начальном этапе сотрудничества определить результаты трудовой деятельности. Мотивация персонала является важным аспектом политики управления персоналом, поскольку для высокооплачиваемых специалистов существенными являются не денежные стимулы, такие как признание, личностное совершенствование удовлетворение от трудовой деятельности и т.д.

Аспект трудовой политики, который выражается в дополнительном обучении кадров является необходимым по причине того, что в индустрия цифровых технологий динамично развивается и навыки, которыми овладел конкретный специалист могут потерять актуальность уже через несколько лет осуществления трудовой деятельности.

Аспект удерживания кадров является необходимым элементом кадровой политики, поскольку успех компании, работающей в индустрии информационных технологий, напрямую зависит от кадров, формирование компетенций которых требует материальных вложений.

Материалы и методы

Материалами для предпринятого исследования являются статистические данные, предоставленные интернет-порталом hh.ru, а также данные и отчеты, опубликованные на официальных сайтах ПАО «Ростелеком», ПАО «Газпром» и ООО «Яндекс». Методами исследования являются экономический анализ, синтез, сравнение, дедукция и индукция.

Результаты и обсуждение

Поскольку целью настоящей статьи является исследование концепций управления персоналом российских компаний в сфере информационных технологий, рассмотрим саму проблему кадрового голода на рынке труда с сфере IT и проведем анализ особенностей кадровой политики некоторых компаний.

На наличие кадрового голода в сфере информационных технологий указывают различные маркетинговые исследования. Так, согласно данным портала Stackoverflow, одной из причин кадрового голода в сфере информационных технологий является интенсификация процессов цифровизации экономики. Государственная политика в настоящее время такова, что инициируется достаточно большое количество проектов в IT-сфере и, в связи с этим, растет спрос на высококвалифицированные кадры, обладающие достаточным уровнем знаний и компетенций в области компьютерных технологий.

При этом рост спроса на труд не сопровождается необходимым ростом предложения. Согласно данным, публикуемым порталом hh.ru, в 2016 году начал снижение индекс количества резюме, которые приходятся на одну вакансию в сфере компьютерных технологий. Если в 2015 году hh-индекс колебался в интервале 3,7-4,7, то в 2016 году он снизился до 3,0-3,6. Однако в первом полугодии 2021 года индекс демонстрирует рекордно низкие показатели и находится в интервале от 1,8 до 2,1 [3].

Показатели количества резюме, приходящихся на одну вакансию, не учитывают соответствия требований работодателя к требованиям соискателя,

что может означать наличие еще более низкого показателя подходящих резюме на вакансию. Наличие трена на снижение hh-индекса демонстрируют рост кадрового дефицита в IT-сфере.

Предполагается, что тренд дефицита кадров в ближайшие 5-7 лет усилится, что отразится на уровне заработных плат таких специалистов. Но как было показано в теоретической части исследования, финансовые инструменты не являются главным стимулом, что потребует в ближайшем будущем от компаний создания условий, которые будут привлекательными для данных специалистов.

На портале Head Hunter приводятся данные о распределении вакансий в сфере IT по регионам страны. Наибольший спрос предъявляют компании, работающие в городе Москва (35%), на долю Санкт-Петербурга приходится лишь 12%. При этом мы видим, что наблюдается цифровой разрыв: регионы не предъявляют активного спроса на информационные технологии, так на долю Московской области приходится лишь 3% от общего числа вакансий, весь спрос сконцентрирован в Москве и Санкт-Петербурге (рис. 2).

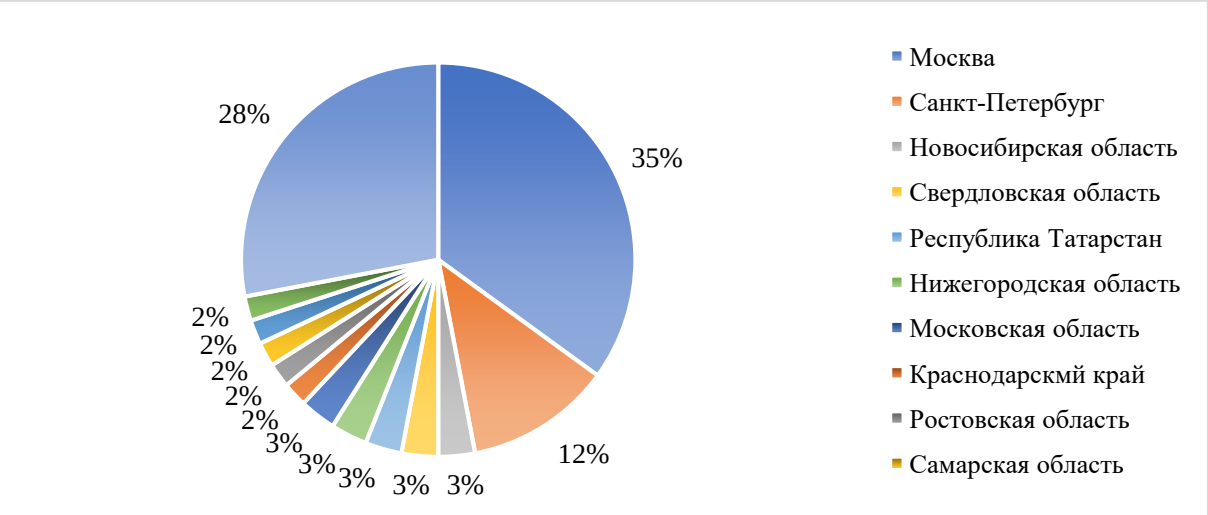


Рис. 2. Распределение вакансий в сфере IT по регионам России

Источник: составлено автором на основе [3]

Согласно данным исследования фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), к 2027 году российский рынок информационных технологий столкнется с острой проблемой дефицита кадров, по оценке ФРИИ дефицит

составит около двух миллионов IT-специалистов. Самыми востребованными станут квалифицированные сотрудники в сферах машинного обучения, искусственного интеллекта (ИИ), аналитики big data, компьютерного зрения и дополненной реальности [11].

Причиной возникновения диспропорций на рынке труда является цифровая трансформация, следствие которой является высокий спрос на кадры, необходимые для администрирования цифровых процессов. Российские высшие учебные заведения не готовят достаточного количества специалистов в сфере IT-технологий, а многие из перспективных выпускников университетов зачастую получают предложения от иностранных компаний, поскольку дефицит кадров в сфере информационных технологий характерен не только для России, но мировой экономики. Большая часть выпускников в сфере компьютерных технологий переманивается иностранными компаниями, которые предоставляют существенно более привлекательные условия работы.

Таким образом, для российских предприятий необходима реализация не только стратегии набора и обучения кадров, но и реализация политики, направленной на удержание кадров. Что, на наш взгляд, может быть реализовано путем движения в сторону европейских стандартов управления персоналом.

Рассмотрим особенности кадровой политики одной из крупнейших компаний в сфере IT – ПАО «Ростелеком». Компания делает ставку на накопление и удерживание в компании человеческого потенциала. Корпоративная структура и система обучения, выстроенные в компании стимулируют людей к непрерывному совершенствованию. В компании реализованы стратегии переквалификации кадров и непрерывного обучения.

ПАО «Ростелеком»

1. Мотивация.

Система мотивации в компании ПАО «Ростелеком» сочетает в себе материальные и нематериальные стимулы. Материальная мотивация строится на достижении работниками ключевых показателей эффективности. Система

мотивации нацелена на достижение работниками высоких результатов, что поощряется денежными выплатами. Нематериальная мотивация представлена возможностями карьерного роста, повышением квалификации и признанием достижений (корпоративные награды). Для стимулирования руководящего состава используются годовые бонусы и доплаты.

2. Подготовка и обучение.

Компания «Ростелеком» работает в сфере информационных технологий, где качество трудовых ресурсов имеет высокой значение. Компания разрабатывает индивидуальные планы развития для своих работников обучение происходит в рамках внутренней системы дистанционного образования и корпоративных тренингов.

3. Удерживание кадров.

Система удерживания персонала основана на социальной политике компании, которая выражается в предоставлении социального пакета, поддержке сокращаемых сотрудников, реализации программы трансформации персонала, которая повышает вовлеченность сотрудников в деятельность компании.

На наш взгляд, политика удерживания кадров реализована слабо. Также в компании отсутствуют такие важные элементы как предоставление бонусов и гибкий график работы. Как было показано ранее, в американской модели гибкий график работы является существенным для специалистов, занятых в сфере IT-технологий. А такой аспект как предоставление бонусов ключевым сотрудникам в сфере IT не применим для российской действительности. Политика предоставления бонусов характерна только по отношению к руководящему составу предприятия.

Рассмотрим более подробно политику компании ПАО «Ростелеком» в сфере персонала. По данным на начало 2019 года, в штате компании числились 134 тысячи сотрудников, из них – 5 тысяч IT-специалистов, но взятый курс на оптимизацию и цифровизацию предполагает сокращение штата до 115 – 120 тысяч человек, то есть анонсируется сокращение штата на 10-15% к 2022 году.

При этом, компания планирует дополнительно привлечь 1,5 – 2 тысячи сотрудников в сфере IT. Структура кадров компании представлена тремя ключевыми направлениями: рядовые инженеры, сотрудники, выполняющие рутинные операции, цифровые эксперты (рис.3).

В рамках исследования наиболее интересной является именно третья группа, поскольку это персонал, обладающий высокой квалификацией в сфере информационных технологий, к которой относятся специалисты в сфере IT-технологий. Анонсированные сокращения персонала не относятся к этой группе сотрудников, наоборот, численность штата цифровых экспертов планируется увеличить, поскольку производимая цифровая трансформация требует наличия кадров, способных создавать и администрировать производимые цифровые продукты. Компания рассчитывает на 40% увеличение производительности труда в компании за счет повышения доли производительной группы персонала и передачи части рутинных функций персонала компьютерным технологиям.



Структура персонала в 2019 году



Структура персонала к 2022 году

Рис. 3. Структура персонала ПАО «Ростелеком»

При этом, не смотря на высокую доля цифровых экспертов – 19%, доля сотрудников непосредственно занятых в сфере информационных технологий составляет 3% от общего количества сотрудников. Анализируя официальные отчеты компании, мы видим, что количество занятых с 2017 по 2019 годы сократилось на 9,8% с 142,5 до 128,6 тысяч человек (без учета дочерних и

зависимых обществ). При этом, сокращается доля административного блока и растет доля технического блока (рис. 4).

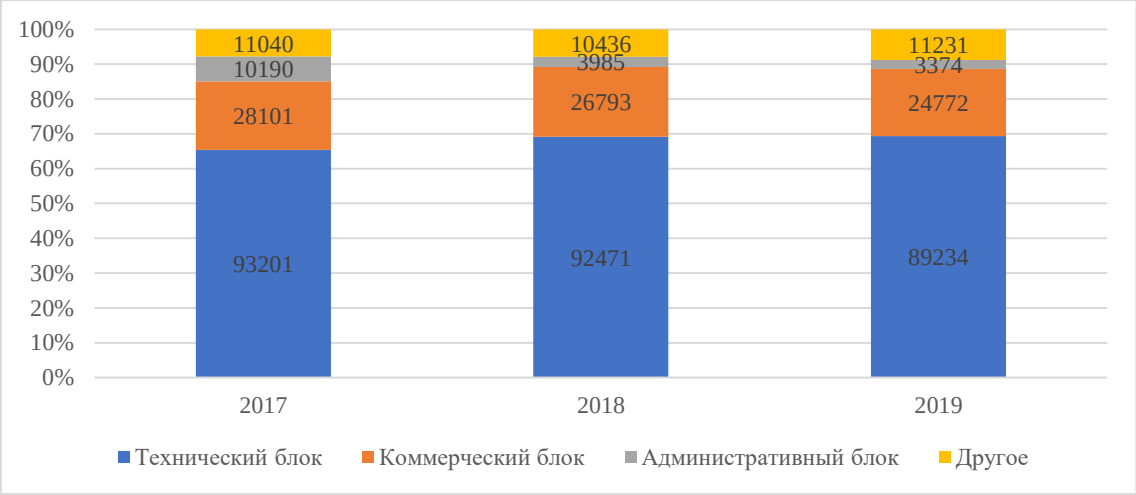


Рис. 4. Структура персонала по функциям в ПАО «Ростелеком»

Производимые сокращения персонала негативно отражаются на деловом климате и способствуют повышению текучести кадров. Наибольшая текучесть кадров наблюдается в сегменте персонала, выполняющего рутинные операции, который в основном представлен операторами call-центра. Ежегодно компания нанимает около 20 тысяч новых сотрудников, из них 200 человек – это специалисты в сфере IT. Высокие значения показателей найма новых сотрудников при общей тенденции к сокращению персонала подтверждают вывод о том, что в компании плохо реализована политика удерживания кадров.

Компания с 2016 года использует искусственный интеллект для оценки анкет и профилей сотрудников в социальных сетях для подбора кандидатов, которые с наибольшей вероятностью проработают не менее полугода в компании. Текучесть кадров высокая и составляет 39%, что связано с низкой оплатой труда при достаточно высокой интенсивности нагрузки.

Обучение в компании используется в качестве инструмента мотивации, при этом, компания вкладывается в обучение тех сотрудников, которые способны принести быструю прибыль, а именно: менеджеров по работе с ключевыми клиентами, а также представителей сферы IT (разработчиков и

программистов). В компании обучение производится дистанционно в формате e-learning, что является дополнительной нагрузкой для работника и не смотря на удобный формат организации таких курсов, в целом, курсы в электронном формате воспринимаются работниками негативно. Однако созданные условия вполне согласуются с объявленными целями компании, которая максимизирует выручку на одного сотрудника и намерена сохранить в штате самых целеустремленных и мотивированных сотрудников.

Однако, обсуждая кадровую политику «Ростелеком», необходимо заметить, что компания мотивирует приоритетных сотрудников, позволяя им выкупать акции с дисконтом в 20-25% к рыночной цене. Однако в настоящее время программа распространяется на руководителей высшего звена и софинансирование приобретения акций зависит от уже инвестированных средств (имеющихся у сотрудника акций), а также индивидуальных достижений.

Практика мотивации рядовых сотрудников представлена корпоративной культурой, которая пропагандирует коллективные ценности, личностный рост и заинтересованность в успехе компании. При этом анализ официальной отчётности показал, что денежная мотивация реализована по отношению к руководящему составу компании, мотивация рядовых сотрудников производится не денежными стимулами и не соответствует требованиям рынка, на котором наблюдается дефицит квалифицированного персонала.

Так, общая корпоративная политика в сфере IT-персонала адаптируется к кадровому дефициту, и компания «Ростелеком» старается создать для сотрудников такие условия труда, которые способны удержать обученных и высококвалифицированных специалистов. Как было показано нами ранее, сотрудники в сфере IT-технологий дефицитные и требовательные, что заставляет компанию адаптироваться под нужны ключевых сотрудников.

В Московском подразделении компании «Ростелеком» реализуется специальный проект «IT для людей», в рамках которого реализуются пилотные проекты по улучшению условий работы внутри компании. Важно

заметить здесь, что участники проекта являются добровольцами и стимулы для работы в части совершенствования внутренних процессов нематериальные и вызваны именно намерением сотрудников изменить и улучшить текущие трудовые процессы. Основной целью проекта является улучшение условий труда, поскольку бизнес должен ориентироваться не только на клиентов, но и на собственных сотрудников.

Анализ компании ПАО «Ростелеком» показал, что удержание кадров не является приоритетной целью. Повышение производительности труда достигается за счет увеличения нагрузки на персонал и передачи функционала компьютерным технологиям. При этом у компании растет потребность в кадрах с высокой квалификацией, но существующая система мотивации персонала, основанная на нематериальных стимулах, не способна решить проблему нехватки кадров, поскольку компетентные специалисты будут стремиться овладеть ключевыми навыками и стремиться перейти в компанию, которая создает наиболее подходящие условия для труда.

В целом, полученный нами вывод подтверждается совместным исследованием РБК и hh, в котором публикуется рейтинг лучших работодателей. В исследовании компания оценивается по трем ключевым параметрам:

– эффективность hr-подразделения;

– внутренняя оценка – лояльность сотрудников организации;

– внешняя оценка – мнение соискателей.

В рейтинге 2017 компания «Ростелеком» занимает 85 позицию, где оценка по трем показателям 101 балл. Лучшая оценка в рейтинге составляла 134 балла – копания СИБУР (первая позиция). Оценка в 101 балл является самой низкой в рейтинге и среди худших компаний, самой низко оценённой оказалась Pony Express (100 позиция) [1]. Поскольку участие в рейтинге происходит на основе заявки самой компании, «Ростелеком» не участвовал в более поздних исследованиях.

ПАО «Газпром»

1. Мотивация.

Система мотивации, реализованная в ПАО «Газпром» сочетает в себе материальные и нематериальные стимулы. Система оплаты труда предусматривает установление окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств. За результаты производственной деятельности предусматривается премирование и вознаграждение по игам работы [6].

Для стимулирования руководящего состава используются:

– годовые бонусы;

– программа участия в уставном капитале.

2. Подготовка и обучение.

В качестве партнеров ПАО «Газпром» определены 17 высших учебных заведений:

– Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана (национальный исследовательский университет);

– Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова;

– Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;

– Санкт-Петербургский государственный экономический университет;

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого и др. [10].

Компания предоставляет образовательным организациям содействие в формировании лабораторной и тренажерной баз, учебных материалов, в организации студенческой практики.

В ПАО «Газпром» реализованы программы целевого обучения и системы непрерывного профессионального образования, направленные на развитие ключевых навыков работников и повышение производительности труда.

3. Удерживание кадров.

Политика удерживания кадров представлена двумя ключевыми аспектами. Первый аспект – это договорные обязательства. Работники, которые прошли целевое обучение обязуются осуществлять трудовую деятельность в компании в соответствии с условиями контракта. Второй аспект – это социальная политика компании, которая проявляется в создании системы социальной защиты работников. Интересы работников представляет профсоюзная организация «Газпром профсоюз».

Политика удержания кадров в компании реализуется путем предоставления льгот, гарантий, медицинского и санаторно-курортного обслуживания, различных видов личного страхования, создания комфортных и безопасных условий труда, дополнительного пенсионного обеспечения. Также в компании реализована программа жилищного обеспечения.

Компания «Газпром» рассматривается в рамках данной работы по причине того, что нефтяной гигант также конкурирует на рынке труда за специалистов в сфере информационных технологий. Согласно заявлению директора по технологическому развитию А. Вашкевича, дефицит квалифицированных кадров в IT является в настоящее время проблемной зоной компании, которая активно использует цифровые технологии на всей цепочке создания стоимости.

В отличии от «Ростелеком», «Газпром» делает ставку на кадры и активно инвестирует в процессы образования и подготовки: поддерживаются профильные кафедры, магистерские программы, научно-исследовательские лаборатории. По данным на 1 января 2020 года, численность сотрудников компании составляла 78,8 тысяч человек. При этом доля сотрудников рабочих специальностей составляет 47%, а доля руководителей, специалистов и служащих – 53%. В 2019 году 72 тысячи штатных сотрудников прошли обучение.

Для удержания сотрудников создается особая экосистема, в которой поощряется активная жизненная позиция, создаются комфортные условия для личностного развития. Результативность проводимой политики удерживания

кадров можно оценить с помощью анализа текучести кадров. Согласно данным компании, текучесть кадров сокращается и по данным на конец 2019 года составляет 15,1%. (рис. 5). Данный результат значительно лучше, чем у компании Ростелеком, в которой коэффициент текучести составляет 39%.

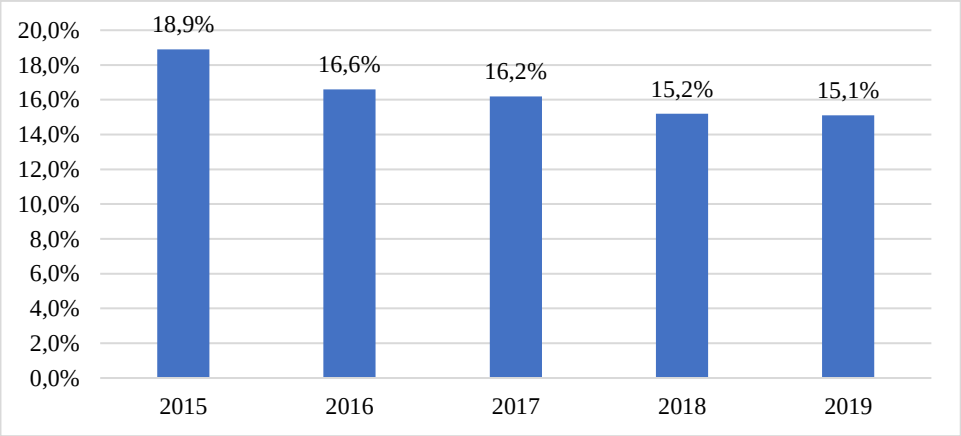


Рис. 5. Коэффициент текучести кадров в ПАО «Газпром»

В целом, «Газпром» понимает важность персонала для достижения целей компании, и корпоративная политика создает благоприятные условия для инвестиций в человеческий потенциал. Согласно заявлениям представителей компании, Hr-служба проводит постоянный мониторинг уровня заработной плат и компания стремится предлагать своим соискателям заработные платы выше среднего уровня по рынку, поскольку заработная плата является одним из ключевых аспектов принятия решения о трудоустройстве.

ООО «Яндекс»

1. Мотивация.

Система мотивации, реализованная в ООО «Яндекс», сочетает в себе материальные и нематериальные стимулы. Главным инструментом мотивации в Яндекс выступает свободное регулирование рабочего времени, при этом, не ведется учет отработанных часов, а фактором оценки результативности является выполнение порученных заданий.

Материальные и нематериальные стимулы:

– заработная плата от 100 до 195 тысяч рублей;

– продажа части акций сотрудникам и внедрение опционов;

– ежеквартальные премии по достижении результатов;

– предоставление пакетов абонементов в спортивные залы и бассейны;

– компенсация затрат до 90% затрат сотрудников на медицинское обслуживание и получение образовательных услуг.

Здесь нужно заметить, что в отличие от компаний «Ростелеком» и «Газпром», дополнительное обучение не является мотивационным стимулом сотрудников, а является необходимым требованием трудоустройства. Компания ценит высококвалифицированные кадры и создает систему мотивации, которая увеличивает заинтересованность сотрудников в долгосрочном сотрудничестве и повышении квалификации.

2. Подготовка и обучение.

Компании Яндекс постоянно требуются таланты для проектной деятельности и деятельности в области разработки программных продуктов. Для подготовки кадров Яндекс открывает собственные школы с возможностью последующего трудоустройства.

3. Удерживание кадров.

Компания Яндекс реализует достаточно дружелюбную политику в отношении персонала, которая согласуется с американской моделью, описанной P. Capelli и D. Lee: создан удобный график, в том числе и в ночное время, отсутствует дресс-код, существует возможность неформального общения внутри коллектива, в том числе и с руководящим составом, офисы оснащены тренажерным залом и массажным салоном, что не является характерным для иных компаний на российском рынке [2]. Другим важным фактором удерживания кадров является возможность удаленной работы.

На наш взгляд, созданная система мотивации и общие условия работы хорошо подходят для удерживания кадров, поскольку подход компании учитывает психологические особенности кадров в сфере it и создает экосистему, направленную на длительное сотрудничество и карьерный рост внутри компании.

Компания Яндекс увеличивает число занятых сотрудников: за период с 2015 по 2019 годы численность персонала удвоилась (рис. 6). Рост потребности в кадрах с высокой квалификацией и перспектива дальнейшего быстрого роста компании обуславливает необходимость реализации мероприятий, направленных на удерживание кадров. При этом доля IT-специалистов в компании составляет 50%, к которым относятся разработчики, инженеры, аналитики, тестировщики, технические менеджеры и дизайнеры.

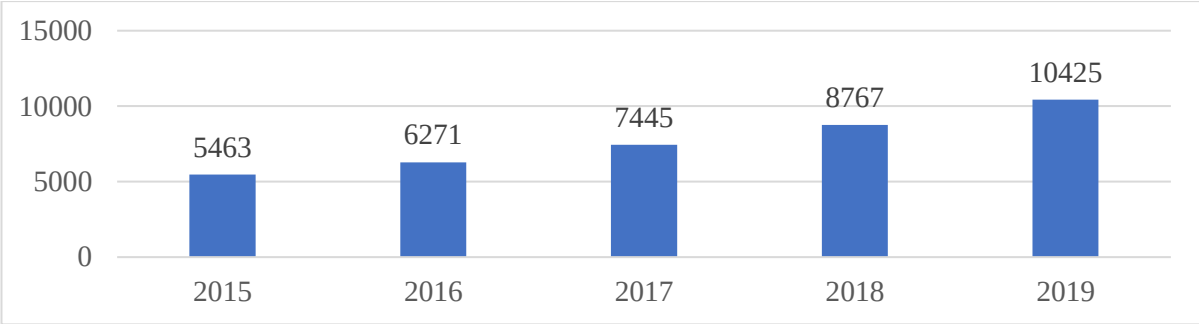


Рис.6. Численность персонала в ООО «Яндекс»

В 2019 году 2% нераспределенной прибыли компании используется в качестве инструментов мотивации и удерживания кадров. В 2020 году компания увеличила масштаб программы мотивации до 7% нераспределенной прибыли. Импульсом для расширения программы, по заявлению представителей компании Яндекс, является политика других компаний по переманиванию специалистов. Так, Яндекс борется за IT-специалистов и конкурирует с такими компаниями как Telegram, Сбербанк, Тинькофф Банк, Мегафон, Mail.ru Group.

В целом, политику Яндекса можно охарактеризовать как грамотную и соответствующую требованиям современного рынка. Компания осознает необходимость создания и удерживания ценных сотрудников, а также значение человеческого капитала в сфере информационных технологий.

Заключение

Высокий спрос на квалифицированный труд предъявляет индустрия информационных технологий, при этом спрос на труд в сфере информационных технологий предъявляют не только компании, работающие непосредственно в сфере информационных технологий, но и компании, занятые в других областях, использующие информационные технологии в процессе создания стоимости.

Компании, работающие на российском рынке, участвуют в подготовке специалистов в рамках сотрудничества с университетами. Подготовка по целевым направлениям связывает работника и работодателя договорными отношениями, и выпускник университета обязуется оговоренный срок работать в компании – такие методы использует компания «Газпром». Также «Газпром» активно обучает штатных сотрудников и создает условия труда, которые уменьшают текучесть кадров.

Достаточно противоречивой является кадровая политика компании «Ростелеком», в которой наблюдается высокая текучесть кадров и недостаточно эффективные инструменты мотивации, которые поощряют лишь руководящий состав компании. Однако требования рынка труда заставляют компанию адаптироваться и реализовывать проекты, в рамках которым могут реализовать себя специалисты в сфере информационных технологий.

Компания Яндекс хорошо понимает необходимость создания и удерживания ценных кадров и активно обучает своих сотрудников и используя инструменты мотивации и корпоративную культуру обеспечивают возможность долгосрочной работы внутри одной компании.

Проведенное исследование показывает, что для российских предприятий необходима реализация не только стратегии набора и обучения кадров, но и реализация политики, направленной на удержание кадров, что, на наш взгляд, может быть реализовано путем движения в сторону европейских стандартов управления персоналом.

Перспективными мероприятиями, направленным на удержание персонала, являются ротация, постановка интересных задач, наставничество. Также важными составляющими политики в сфере управления персоналом являются инвестиции в образование и развитие работников. Таким образом, основными направлениями работы компаний в условиях дефицита кадров с высокой квалификацией являются обучение, удерживание кадров и мотивация. Обучение необходимо для того, чтобы сотрудник был способен решать поставленные перед ним творческие задачи. Мотивация к труду и удерживание при помощи материальных и нематериальных стимулов необходимы для того, чтобы сотрудник принес фирме доход, превышающий затраты на обучение и заработную плату.

Литература

1. 100 лучших работодателей России URL: https://spb.hh.ru/article/303400 (дата обращения: 5.08.2020).

2. Capelli P. Is There A Shortage of Information Technology Workers? // A Report to McKinsey and Company For the “War for Technical Talent” Project. 2000. P. 1-25.

3. hh-индекс. URL: https://stats.hh.ru (дата обращения: 8.09.2020).

4. Lockwood D., Ansari A. Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study // Industrial Management & Data Systems. 1999. Vol. 99. No. 6. P. 251-256.

5. Nizamidou C., Fotios V. HR’S Strategic Role in Terms of Crisis Management // International Journal of Technical Research and Applications. 2015. Special Issue 34. P. 1–5.

6. Кадровая политика URL: https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (дата обращения: 8.09.2020).

7. Калашникова Ю.В. Кадровый потенциал и инновационное развитие российской промышленности // Альманах современной науки и образования. 2013. № 4 (71). С. 89-93.

8. Коленько С.Г. Кадровый кризис и его социокультурные предпосылки // Studia Culturae. 2017. № 31. С. 215-224.

9. Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Антикризисное управление персоналом: концептуальный подход // Вестник университета. 2017. № 12. С. 18-27.

10. Образование в «Газпром». URL: https://www.gazprom.ru/careers/education/ (дата обращения: 5.10.2020).

11. Российской IT-индустрии предрекают острый кадровый голод. URL: https://www.it-world.ru/it-news/it/140881.html (дата обращения: 12.09.2020).

References

1. 100 luchshih rabotodatelej Rossii URL: https://spb.hh.ru/article/303400 (data obrashcheniya: 5.08.2020).

2. Capelli P. Is There A Shortage of Information Technology Workers? // A Report to McKinsey and Company For the “War for Technical Talent” Project. 2000. P. 1-25.

3. hh-indeks. URL: https://stats.hh.ru (data obrashcheniya: 8.09.2020).

4. Lockwood D., Ansari A. Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study // Industrial Management & Data Systems. 1999. Vol. 99. No. 6. P. 251-256.

5. Nizamidou C., Fotios V. HR’S Strategic Role in Terms of Crisis Management // International Journal of Technical Research and Applications. 2015. Special Issue 34. P. 1–5.

6. Kadrovaya politika URL: https://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (data obrashcheniya: 8.09.2020).

7. Kalashnikova YU.V. Kadrovyj potencial i innovacionnoe razvitie rossijskoj promyshlennosti // Al'manah sovremennoj nauki i obrazovaniya. 2013. № 4 (71). S. 89-93.

8. Kolen'ko S.G. Kadrovyj krizis i ego sociokul'turnye predposylki // Studia Culturae. 2017. № 31. S. 215-224.

9. Mitrofanova E.A., Esaulova I.A. Antikrizisnoe upravlenie personalom: konceptual'nyj podhod // Vestnik universiteta. 2017. № 12. S. 18-27.

10. Obrazovanie v «Gazprom». URL: https://www.gazprom.ru/careers/education/ (data obrashcheniya: 5.10.2020).

11. Rossijskoj IT-industrii predrekayut ostryj kadrovyj golod. URL: https://www.it-world.ru/it-news/it/140881.html (data obrashcheniya: 12.09.2020).