

**Савин Александр Владимирович**

студент магистратуры  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

**Пестунова Галина Борисовна**

доцент кафедры рекламы и  
человеческих ресурсов  
Московский университет им. С.Ю. Витте  
Москва, Россия

---

**ПРИВЛЕЧЕНИЕ И УДЕРЖАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

---

**Аннотация**

Исследуются процессы привлечения и удержания персонала как ключевых элементов кадрового менеджмента. Рассматриваются современные технологии рекрутинга и стратегии удержания, а также обосновывается эффективность применения теории поколений для проектирования кадровых систем. Особое внимание уделяется анализу ценностных ориентиров различных поколений и их влиянию на выбор методов мотивации и удержания сотрудников.

**Ключевые слова:** привлечение персонала, удержание персонала, теория поколений

---

**Введение**

Актуальность темы исследования обусловлена кардинальными изменениями на современном рынке труда, характеризующимися обострением конкуренции за таланты, цифровизацией бизнес-процессов и усилением роли человеческого капитала как ключевого стратегического актива компании.

Однако многие организации сталкиваются с системной проблемой неэффективности кадровой политики, которая проявляется в высоких затратах на рекрутинг, повышенной текучести персонала и несоответствии мотивационных инструментов ценностным ожиданиям современных сотрудников.

Целью исследования является анализ современных технологий привлечения и стратегий удержания персонала, а также обоснование целесообразности применения теории поколений для повышения эффективности кадрового менеджмента.

Слаженная команда сотрудников, целенаправленно сформированная для реализации стратегических задач, определяет множество ключевых аспектов деятельности организации: рациональность применения имеющихся активов, финансовые результаты, позиции на рынке и итоговую эффективность бизнеса. Именно люди создают основу для перспективного развития всей компании. Поэтому привлечение персонала рассматривается как критически важное направление в кадровом менеджменте. Когда процесс привлечения персонала выстроен

некачественно, компания рискует столкнуться с целым рядом негативных проблем и осложнений, таких как значительная сменяемость сотрудников, негативная атмосфера в коллективе и слабая организованность труда [2, с. 58]. Анализ показывает, что неэффективный рекрутинг является прямой причиной роста операционных издержек и снижения производительности.

Для руководящего состава и организации в общем критически важно обеспечить результативность процессов по привлечению персонала. Именно от этого зависит уровень профессионализма кадровых ресурсов, их роль в реализации стратегических задач компании, стандарты выпускаемой продукции. В настоящее время остро ощущается нехватка специалистов высокой квалификации – как представителей рабочих специальностей, так и технических экспертов. Данная ситуация объясняется рядом факторов, среди которых отсутствие на трудовом рынке персонала в необходимом объёме с требуемым уровнем профессиональной подготовки и растущая автоматизация рабочих процессов.

Содержание понятия «привлечение персонала» раскрывается в трудах ведущих специалистов (табл. 1), анализ которых позволяет выделить общие элементы: это целенаправленная деятельность по поиску и вовлечению кандидатов, соответствующая стратегическим целям компании.

Таблица 1 – Определения понятия «привлечение персонала»

Автор	Определение
Кибанов А. Я.	Действия, направленные на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием
Веснин В. Р.	Это осуществление практических действий. Привлечение персонала начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри предприятия, так и за ее пределами с учетом требований к ним величины необходимых затрат
Одегов Ю. Г.	Не что иное, как поиск кадров с помощью различных методов

Ключевым элементом процветания бизнеса является умение организации как осуществлять привлечение перспективных специалистов, так и обеспечивать удержание действующего персонала. Эти процессы взаимосвязаны: успешное удержание снижает нагрузку на рекрутинг и формирует положительный имидж работодателя. Текучесть персонала – движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью

организации конкретным работником. Высокая текучесть свидетельствует о системных просчетах в управлении персоналом и ведет к потере человеческого капитала. По данным исследования Grant Thornton (2020), 52% респондентов называют дефицит квалифицированных кадров ключевым препятствием для развития [1].

При подборе персонала все чаще используются на практике следующие технологии привлечения сотрудников:

- рекрутинг - процесс поиска и подбора специалистов на должность с уже сформированной системой требований к кандидату;
- прелиминаринг – привлечение молодых специалистов;
- хэдхантинг – поиск определенного специалиста верхнего или среднего звена;
- эксклюзивный поиск - фактически переманивание определенного специалиста из конкретной организации [4, с. 537].

Отечественные кадровые агентства, проанализировав рынок труда, выявили тревожную для российской экономики закономерность: на одном месте средний россиянин стал работать 2-3 года. Между тем проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала, поскольку вместе с работниками «уходят» и вложенные в них инвестиции.

На практике хорошо зарекомендовали себя следующие пять стратегий удержания персонала в организации: стимулы; нормы и ценности; принуждение; подбор новых профессионалов; управление знаниями. Данные стратегии предполагают работу в двух ключевых плоскостях: выстраивание имиджа компании как работодателя и система управления талантами.

В современных компаниях активно применяется методика формирования резерва кадров, ключевая цель которой заключается в укреплении приверженности работников своему предприятию путём обеспечения возможностей для их развития, профессионального совершенствования и карьерного движения вверх. Для эффективного решения вопроса удержания работников в компании рекомендуется сформировать «Пул высокопотенциальных специалистов» и перечень стратегически важных должностей.

Повышение результативности компании требует от руководства концентрации на работе с персоналом и создания связи между стратегическими задачами организации и запросами сотрудников. Одной из актуальных методик в этой сфере

является теория поколений, разработанная У. Штраусом и Н. Хоувом [3, с. 1015]. Данная концепция анализирует ключевые характеристики возрастных групп, повлиявшие на формирование их ценностных ориентиров, и служит эффективным механизмом для прогнозирования кадровых нужд и выстраивания организационной культуры.

Критически важно учитывать ценностные установки разных поколений при создании систем привлечения и удержания персонала, что наглядно демонстрирует анализ значимости трудовых ценностей (табл. 2).

Таблица 2 – Оценка значимости ценностей для поколений

Трудовая ценность	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Стремление к личностному росту	Высокий	Наивысший	Наивысший	Наивысший
Достойная оплата труда	Наивысший	Высокий	Высокий	Наивысший
Гибкий график работы	Средний	Минимальный	Наивысший	Высокий
Возможность работать удаленно	Минимальный	Низкий	Наивысший	Наивысший

Опыт глобальных корпораций [5] подтверждает, что учет ценностных ориентиров различных возрастных групп способствует созданию эффективных систем управления персоналом и реализации интересов как сотрудников, так и руководства.

Таким образом, интеграция современных технологий рекрутинга, продуманных стратегий удержания и учета ценностных ориентиров различных поколений позволяет сформировать конкурентоспособную кадровую политику, направленную на долгосрочное развитие человеческого капитала организации.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, проблема привлечения и удержания персонала в современных условиях усугубляется дефицитом квалификации и изменением ценностных ориентаций работников. Во-вторых, эффективная кадровая политика требует интеграции активных и пассивных методов рекрутинга с продуманными стратегиями удержания, фокусирующимися на управлении талантами и карьерном развитии. В-третьих, теория поколений предоставляет ценную аналитическую рамку для дифференциации подходов к

мотивации, однако ее применение требует учета конкретного организационного контекста и избегания стереотипизации.

Таким образом, интеграция современных технологий рекрутинга, продуманных стратегий удержания и учета ценностных ориентиров различных поколений позволяет сформировать конкурентоспособную кадровую политику, направленную на долгосрочное развитие человеческого капитала организации. Перспективой дальнейшего исследования является разработка комплексной модели оценки эффективности кадровой политики с учетом поколенческих особенностей в условиях цифровой экономики.

### **Список использованных источников**

1. Аудиторская компания ФБК ГТ [Электронный ресурс] / <https://www.grantthornton.global/en/> (дата обращения 15.10.2025).
2. Галайко, М. В. Привлечение персонала: общетеоретический аспект / М. В. Галайко // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики : Материалы IX Международной научно-практической конференции. В 2 частях, Красноярск, 26–27 марта 2020 года. Том Часть II. – Красноярск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева", 2020. – С. 58-63.
3. Зайчикова Н. Р. Применение теории поколений при проектировании систем привлечения и удержания персонала / Н. Р. Зайчикова, Е. В. Лысенко. — Текст : электронный // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 21–23 апреля 2022 г.). — Екатеринбург : УрФУ, 2022. – С. 1013-1019. – EDN: OYKULY.
4. Михалева, Е. П. Современные технологии привлечения и удержания персонала в организации / Е. П. Михалева // 59-я Научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава ТулГУ с всероссийским участием : Сборник докладов конференции. В 2-х частях, Тула, 08–12 февраля 2023 года / Под редакцией М.С. Воротилина. Том Часть 2. – Тула: Тульский государственный университет, 2023. – С. 536-541. – EDN: YMWZOQ.

5. Многоэтапное прикладное исследование «Поколение Y в Сбербанке»: Анализ международных практик / URL: <https://www.slideshare.net/irina-gorbunova/ss-70088556> (Дата обращения 08.11.2025).