

# ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ, ОБУЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА УЗКОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД

## DESIGN A SYSTEM FOR ATTRACTING, TRAINING AND RETAINING HIGHLY SPECIALIZED PERSONNEL: A METHODOLOGICAL APPROACH

ПОЛУЧЕНО 10.05.2025

ОДОБРЕНО 23.05.2025

ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-45-53

### ИСМАГИЛОВА Г.В.



Канд. экон. наук, доцент, кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»; ФГБОУ ВО «Уральский государственный аграрный университет», г. Екатеринбург

### ISMAGILOVA G.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Management of Construction and Real Estate Market, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin; Ural State Agrarian University, Yekaterinburg*

e-mail: g.v.ismagilova@urfu.ru

### ЛЫСЕНКО Е.В.



Канд. филос. наук, доцент, кафедра социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

### LYSENKO E.V.

*Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Department of Social Work and Human Resources Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg*

e-mail: e.v.lysenko@urfu.ru

### ВАСЕНЬКИН В.В.



Магистрант, Институт экономики и управления, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

### VASENKO V.V.

*Master's student, Institute of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg*

e-mail: saty-elena@mail.ru

### Аннотация

Анализ состояния современного рынка труда в России показывает важность вопросов привлечения, обучения и удержания персонала, прежде всего, тех сотрудников, которые обладают уникальными узкопрофильными компетенциями. Для предприятий нехватка кадров на рынке труда означает необходимость разработки новых подходов к привлечению, удержанию и развитию персонала, что особенно важно в отношении персонала узкой специализации, так как в актуальных условиях при увольнении такого сотрудника предприятия промышленности крайне тяжело найти замену, а на переподготовку и обучение требуется немало времени. Авторами исследования предложен методический подход к привлечению, обучению и удержанию персонала узкой специализации, который основывается на общекорпоративной стратегии и в котором особое внимание уделено вопросам стратегического планирования кадрового обеспечения персоналом узкого профиля предприятия с учетом производственной программы предприятия в долгосрочной перспективе. Даны рекомендации и представлены методические матрицы выбора оптимального варианта поиска и привлечения узких специалистов, их развития и обучения, мотивации и удержания. Отмечена важность индивидуального подхода к разработке системы управления персоналом узкой специализации и потребность в периодической оценке такой системы для её совершенствования в условиях высокого уровня турбулентности на рынке труда.

**Ключевые слова:** управление персоналом, привлечение персонала, обучение персонала, удержание персонала, персонал узкой специализации.

### Abstract

An analysis of the state of the modern labor market in Russia shows the importance of attracting, training and retaining staff, primarily those employees with unique narrow-profile competencies. For enterprises, the shortage of personnel in the labor market means the need to develop new approaches to attracting, retaining and developing personnel, which is especially important for personnel with a narrow specialization, since in current conditions, when such an employee is dismissed, it is extremely difficult for an industrial enterprise to find a replacement, and retraining and training take a lot of time. The authors of the study propose

*a methodological approach to attracting, training and retaining personnel of a narrow specialization, which is based on a corporate strategy and in which special attention is paid to the issues of strategic planning of personnel provision for a narrow profile of the enterprise, taking into account the production program of the enterprise in the long term. Recommendations are given and methodological matrices for choosing the optimal option for finding and attracting specialized specialists, their development and training, motivation and retention are presented. The importance of an individual approach to the development of a personnel management system with a narrow specialization and the need for periodic evaluation of such a system for its improvement in conditions of high turbulence in the labor market was noted.*

**Keywords:** personnel management, personnel recruitment, personnel training, personnel retention, personnel of narrow specialization.

Анализ состояния современного рынка труда в России показывает важность вопросов привлечения, обучения и удержания персонала, прежде всего, тех сотрудников, которые обладают уникальными узкопрофильными компетенциями. Поэтому эти вопросы находят отражение и в современной научной литературе, посвященной указанным вопросам [3]. И если основные, общие проблемы в области управления персоналом уже хорошо изучены, то какие-то специфические темы и вопросы пока остаются мало исследованными, что определяет интерес к таким проблемам. Одной из таких тем является управление персоналом узкой специализации. Так, в Российской Федерации остаётся острой нехватка квалифицированных специалистов, способных решать нетривиальные задачи. Очень многие предприятия сталкиваются с необходимостью не просто найти таких сотрудников, но и обучить их под конкретные рабочие задачи и обеспечить долгосрочное сотрудничество. Целью данного исследования является разработка методического подхода к построению системы привлечения, обучения и удержания персонала узкой специализации на металлургическом предприятии.

Термин «работник узкой специализации» имеет несколько синонимов, например, «узкопрофильный специалист», «специалист», «узкий специалист».

В литературе такие понятия, как «специалист» (или «узкий специалист») и «универсал» (или «специалист широкого профиля», *generalist* — в англоязычных источниках) связываются с существованием профессиональных категорий. Эти категории не являются ни объективно заданными, ни статичными. Они отражают господствующие на данный момент взгляды относительно распределения знаний и навыков между индивидами на рынке труда [6]. Иными словами, каждая профессиональная категория характеризуется определенным набором знаний и навыков, не свойственными другим категориям [17].

Таким образом, индивиды, имеющие опыт в нескольких профессиональных категориях, признаются универсалами. А индивиды, чей профессиональный опыт полностью сосредоточен в рамках одной категории, считаются специалистами.

Обе профессиональные категории имеют свои преимущества и недостатки как с точки зрения работников, так и с точки зрения работодателей.

Универсал имеет доступ к большему числу вакансий, лучше адаптируется к меняющимся условиям, может быть интересен небольшим предприятиям и компаниям с постоянно меняющейся структурой. В то же время универсал в каждой отдельно взятой области зачастую уступает узко ориентированному специалисту, и это осознают многие руководители.

Специалисты имеют больше шансов на победу в профессиональной конкуренции и показывают высокую эффективность на предприятиях с постоянной структурой производства и неизменной сферой деятельности. Однако у руководителя могут быть проблемы с адаптацией таких сотрудников при смене стратегии организации.

Профессиональное разделение труда характеризуется разделением трудовой деятельности по общности предмета труда, необходимых знаний, методов воздействия на предмет труда, применяемых средств и приемов труда. В соответствии с этим разделением происходит дифференциация работников по профессиям (например, операторы, прессы, слесари, экономисты, технологии и т.д.). Углубление профессионального разделения выявляется в более узкой профессии-специальности в границах той или иной профессии. Например, профессия слесаря дифференцируется по специальностям: слесарь-ремонтник литьевого оборудования и слесарь-ремонтник прессового оборудования. В границах профессии и специальности осуществляется квалификационное разделение труда путем присвоения работникам в зависимости от их знаний квалификационных разрядов, категорий, классов и т.д. (например, оператор 4-го разряда, экономист II категории, шофер 1-го класса) [9].

Использование персонала узкой специализации имеет как свои преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести:

- способность работника решать сложные и нестандартные задачи в рамках своего профессионального профиля;
- высокая эффективность труда и качество получаемого продукта;
- постоянное совершенствование специалиста в своей нише [4];
- высокая степень контроля специалистов, их готовность следовать законам бюрократии, оперативно и качественно работать с отчетностью;
- высокая интенсивность выпуска однотипной продукции: каждый специалист в цепочке отрабатывает стандартные для себя задачи с большой эффективностью.

Недостатки использования узкоспециализированных работников:

- сложность адаптации к новой должности. Если предприятие изменит направление деятельности или внесет существенные изменения в производственный процесс, большая часть узких специалистов не сможет освоить новые обязанности либо освоит, но будет выполнять не так эффективно, как раньше. Поэтому при структурных изменениях предприятию придется набирать новый штат работников, что существенно повышает риски деятельности, особенно в стратегической перспективе;
- специалисты со временем начинают уставать от однотипной монотонной работы, это приводит к снижению мотивации и эффективности. Для предотвращения профессионального выгорания предприятию нужно грамотно ротировать кадры, постоянно развивать работников, разрабатывать систему мотивации и карьерного роста;
- проблемы с доведением стратегии до нижнего уровня организационной структуры. Специалисты узкого профиля интересуются только тем, что непосредственно связано с их деятельностью, имеют слабые представления о работе других сотрудников и подразделений, о курсе развития компании в целом. Всё это приводит к коммуникацион-

Окончание табл. 1

ным проблемам, отсутствию единого подхода к управлению и развитию;

- необходимость детально планировать нагрузку, четко определять задачи и координировать работу специалистов, что требует высокого уровня квалификации и стратегического видения от руководителя;
- цепочки взаимозависимых узких специалистов чаще всего генерируют однотипные продукты, а выпускать инновационные продукты сложно, поскольку для этого нужно произвести структурные и взаимосвязанные изменения в каждом звене производственной цепи;
- шаблонность выполняемых задач и их узкий спектр приводят к рутинизации личности, интеграции определенных паттернов поведения, которые ограничивают личностный и профессиональный рост [4].

На основании вышеизложенного можем сделать вывод о том, целью управления узкими специалистами является максимизация преимуществ их использования при одновременном сглаживании возможных недостатков, что требует специального управленческого подхода.

По итогам анализа рынка труда и различных литературных источников можно сказать, что в актуальных условиях промышленные предприятия РФ крайне нуждаются в эффективной системе управления персоналом узкой специализации.

Несмотря на то что все функциональные сферы системы управления важны, в рамках нашего исследования управления персоналом узкой специализации следует особое внимание уделить подсистемам привлечения персонала, его обучения и удержания. Важность указанных аспектов связана с тем, что именно они позволяют обеспечить устойчивость и постоянное развитие кадрового потенциала специалистов узкого профиля (рис. 1).



Рис. 1. Ключевые направления работы с персоналом узкой квалификации

**Привлечение.** Поиск узкопрофильных специалистов на стороне или подготовка такого специалиста внутри организации имеют как свои достоинства, так и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Достоинства и недостатки различных методов обеспечения предприятия персоналом узкой специализации

Метод	Достоинства	Недостатки
Поиск на стороне	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовый специалист с необходимым уровнем компетенций и опытом работы в аналогичной сфере;</li> <li>относительно быстрое закрытие вакантной должности в сравнении с подготовкой собственного сотрудника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Требуется достаточно высокий уровень заработной платы и другие методы стимулирования и мотивации;</li> <li>сложно убедить специалиста сменить место работы;</li> <li>адаптация к специфике деятельности предприятия</li> </ul>
Развитие и обучение из собственных сотрудников на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>Меньше времени на поиск кандидата, быстрее можно приступить к обучению;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Необходимо время на подготовку специалиста;</li> </ul>

Метод	Достоинства	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>программа обучения с учетом всех требуемых компетенций узкопрофильного специалиста с учетом специфики деятельности предприятия;</li> <li>на первом этапе зарплата ниже по сравнению с внешним специалистом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>необходимо найти специалиста на стороне (если внутри компании отсутствует работник, который способен на наставничество) для подготовки узкопрофильного специалиста</li> </ul>

(Источник: составлено авторами по: [7])

Таким образом, выбор конкретного метода закрытия вакансии узкого специалиста зависит как от внешних, так и внутренних факторов организации, что следует оценивать специалисту по персоналу предприятия при принятии решения о кадровом обеспечении организации специалистами.

**Обучение.** Важным этапом интеграции сотрудника в трудовой коллектив является обучение. Кроме того, обучение может служить для повышения квалификации, обмена опытом, ротации, формирования горизонтального кадрового резерва, создания задела для расширения, диверсификации, изменения стратегии и других целей. В существующих условиях ведения бизнеса с высокой интенсивностью смены конкурентных преимуществ и появления новых технологий обучение сотрудников является жизненно важным условием функционирования предприятия в долгосрочной перспективе [1]. Наиболее перспективным направлением является обучение работников внутри самой организации — это позволяет более точно формулировать задачи, обучать работников в контексте деятельности компании, реализовать систему обмена опытом. Кроме того, внутрифирменное обучение обходится гораздо дешевле, чем передача этой функции сторонним исполнителям. К преимуществам внутрифирменного обучения можно отнести:

- формирование благоприятной корпоративной среды;
- оказание содействия развитию работников и контроль этого процесса;
- мотивирование сотрудников предприятия на саморазвитие;
- повышение гибкости системы управления и адаптивности компании к изменениям внешней среды;
- улучшение основных экономических показателей компании;
- создание задела для расширения бизнеса (изменения стратегии);
- повышение лояльности, снижение текучести персонала, улучшение репутации компании на рынке труда и среди других игроков рынка;
- создание условий для ротации, замены вышедших на пенсию (уволенных) сотрудников свежими кадрами [11].

**Удержание.** Принципиально важной задачей в рамках управления трудовыми ресурсами является удержание персонала.

Многие авторы указывают на удержание персонала как на важную технологию управления кадрами на предприятиях [13, с. 316]. В целом же сущность удержания состоит в реализации комплекса мер, направленных на: адаптацию и наставничество, обеспечение комфортных условий труда,

создание системы карьерного роста, подбор компромиссной системы оплаты труда и т.п. [12, с. 33].

Основой удержания персонала является использование методов материальной и нематериальной мотивации [13, с. 317].

Факторами, влияющими на удержание персонала, являются:

- 1) высокая скорость адаптации новых работников;
- 2) удовлетворение материальных потребностей сотрудников. Оплата труда должна быть достаточно высокой, чтобы работник мог удовлетворить первичные и вторичные потребности, но при этом, чтобы сохранился стимул для профессионального роста и развития карьеры на предприятии;
- 3) удовлетворение нематериальных потребностей сотрудников. Работник должен ощущать себя значимой частью организации, работать в комфортных психологических условиях, чувствовать, что его ценят и уважают, видеть перспективы творческой самореализации, личностного и карьерного роста в компании;
- 4) повышение скорости передачи команд в цепи управления. Количество узлов, где команды «взянут» или неправильно интерпретируются для передачи на следующий участок цепи, должно постоянно снижаться и стремиться к нулю;
- 5) рост производительности труда на предприятии в целом. Подавляющее большинство работников давно функционируют в привычных условиях, развиваются и профессионально растут, что отражается на их производительности;
- 6) вовлеченность персонала, когда большая часть работников осознаёт свою роль в коллективе и понимает, как работа на местах согласуется со стратегией предприятия. Работники не воспринимают себя отдельно от организации;
- 7) поддержание оптимального уровня текучести кадров в объеме 3–5% в год;
- 8) благоприятная атмосфера в трудовом коллективе. Корпоративная культура развивает ценности, необходимые для достижения стратегических целей, и большинство сотрудников приемлют данные ценности;
- 9) умеренное количество конфликтов в трудовом коллективе, отложенное взаимодействие работников и подразделений, командная работа превалирует над индивидуализмом, работники заинтересованы в достижении общего результата.

Таким образом, удержание персонала — важная задача стратегического характера, без ее решения невозможно планомерное развитие организации в долгосрочной перспективе [7].

На современном этапе развития экономических отношений промышленные предприятия всё чаще вынуждены привлекать узкоспециализированных сотрудников. Это связано с интенсивным появлением новых технологий, работать с которыми могут только специалисты с особыми знаниями; с усложнением производственных и управленческих процессов в целом; с повышением требований к качеству продукции в условиях перенасыщения рынков и доминирования неценовых механизмом конкуренции [17].

Между тем рынок труда РФ в текущем периоде представляют слабые возможности для пополнения организаций специалистами узкого профиля.

Эксперты отмечают, что в РФ сегодня сложилась уникальная ситуация на рынке труда: с одной стороны, экономика переживает кризис из-за нестабильной geopolитической ситуации, введенных санкций, ухода с российского рынка

ряда иностранных компаний, а с другой стороны, уровень безработицы в стране снизился до исторического минимума — менее 2%.

Факторы, определяющие такое положение дел, включают следующие аспекты:

- демографическая яма конца 1990-х гг., из-за чего на рынок выходит меньше молодых специалистов;
- избыточная смертность в связи с пандемией коронавирусной инфекции в 2020–2021 гг.;
- проведение специальной военной операции и объявление частичной мобилизации в сентябре 2022 г., что привело, с одной стороны, к тому, что часть граждан была мобилизована, часть пошла добровольцами в ВС РФ, а часть по личным или политическим мотивам выехала из РФ (по оценкам экспертов, потеря рынка труда могут составлять до 1 млн человек — 300 тыс. мобилизованных и 700 тыс. выехавших [14]);
- нестабильность экономики РФ, которая также привела к оттоку трудовых мигрантов, которые теперь предпочитают ОАЭ и Южную Корею [14];
- после ухода крупных международных игроков для российских компаний открылись новые ниши и горизонты для развития, импортозамещение подняло волну запроса на новые кадры в реальном секторе [2].

Кроме того, ввиду нестабильности ситуации сотрудники предприятий не стремятся к смене места работы. А те сотрудники, которые работали на иностранные компании, как правило, получили хорошие компенсации, которые позволяют им не осуществлять быстрый поиск работы, выбирать наиболее выгодные предложения.

Таким образом, сегодня многие важные отрасли экономики ощущают кадровый голод, особенно это справедливо для промышленного производства, энергетики, оборонно-промышленного комплекса, различных наукоемких отраслей. Самый большой дефицит кадров среди обрабатывающих производств зафиксирован на предприятиях легкой промышленности (–70%), в машиностроении (–35%) и на пищевых производствах (–25%) [8].

А реальный сектор экономики, несмотря на санкции, имеет импульс к развитию, наращивание производства во всех сферах — в этом причина повышенного спроса на рабочие специальности, инженеров и технических специалистов [2]. В целом на одну вакансию в промышленном производстве приходится два резюме. Нехватка инженеров различных специализаций, а также узких производственных специалистов началась не вчера, но усугубилась в 2022 г. Причин здесь множество — выпускники 2000–2010-х гг. не стремились к получению рабочих или инженерно-технических специальностей по причине низкого уровня оплаты труда, непrestижности профессий, а сегодня наблюдается острая нехватка таких специалистов.

Однако даже обученные специалисты, необходимые для предприятий промышленности, не всегда соответствуют предъявляемым квалификационным требованиям. Связано это, прежде всего, с наличием разрыва между потребностями предприятий и программами обучения в отечественных высших и средних учебных заведениях, отсутствием широкого распространения целевой подготовки кадров.

При этом отмечается снижение требований к квалификации персонала для расширения воронки поиска, работодатели в большинстве случаев готовы «доучивать» сотрудников. А в связи с частичной мобилизацией чаще стали получать приглашения женщины и соискатели старшего возраста.

Для того чтобы привлечь кадры, всё чаще компании предлагают различные форматы альтернативной занятости: не-

полный день, гибридный график, свободный или удаленный режим.

Однако такое могут себе позволить в большей степени непроизводственные компании. В промышленности, где имеются определенные требования, технологический цикл, достаточно сложно использовать гибкие модели занятости для привлечения и удержания персонала.

В условиях дефицита кадров предприятия вынуждены поднимать заработные платы сотрудникам, отмечается рост реальной заработной платы [16]. Конечно, для сотрудников это хорошо, но для предприятий с точки зрения эффективности — это дополнительные затраты, которые должны компенсироваться ростом производительности труда, однако этого практически не происходит.

По-настоящему эффективным способом борьбы с кадровым голодом является совершенствование технологий вместе с сокращением доли ручного труда [10]. Однако и здесь предприятия сталкиваются с проблемой кадров — заменить рабочих автоматизированным оборудованием легче, чем найти сотрудников, которые способны управлять таким оборудованием, заниматься его обслуживанием и ремонтом.

Кроме того, ввиду дефицита кадров можно ожидать перехода российских компаний к модели управления кадрами, в которой сотрудник — не просто «винтик» в системе, а важное звено, с мнением которого следует считаться и обращать внимание на создание не только нормальных условий труда, но и комфортного психологического климата, благоприятной корпоративной культуры и т.д. [15].

В целом дефицит высококвалифицированного персонала будет продолжать оказывать негативное давление на экономику РФ, которая будет медленнее перестраиваться, чем она могла бы, если бы эти трудовые ресурсы в стране были [14].

Для предприятий же нехватка кадров на рынке труда означает необходимость разработки новых подходов к привлечению, удержанию и развитию персонала, что особенно важно в отношении персонала узкой специализации, так как в актуальных условиях при увольнении такого сотрудника предприятию промышленности будет крайне тяжело найти замену, а на переподготовку и обучение потребуется немало времени.

Таким образом, анализ состояния современного рынка труда в России показывает важность вопросов привлечения, обучения и удержания персонала, прежде всего, тех сотрудников, которые обладают уникальными узкопрофильными компетенциями.

Для решения данной задачи авторами исследования предложен методический подход, в основу которого положен системный и матричный методы. Данный подход содержит два этапа:

- 1) формирование эффективной системы управления персоналом узкой специализации;
- 2) выбор формата и инструментария функционирования основных подсистем с применением авторских матриц:
  - 2.1. формирование подсистемы поиска и привлечения персонала;
  - 2.2. формирование подсистемы обучения и развития персонала;
  - 2.3. формирование подсистемы мотивации и удержания персонала.

#### Этап 1. Формирование эффективной системы управления персоналом узкой специализации

Обобщая точки зрения различных авторов, можно сказать, что такая система должна отвечать следующим требованиям:

- носить стратегический характер и отвечать актуальной общекорпоративной рыночной стратегии предприятия;

- обеспечивать постоянное наличие критически важных узких специалистов, а также «горизонтальный» кадровый резерв;
- включать инструменты формирования позитивного *HR*-бренда промышленного предприятия и привлекательности его в качестве работодателя;
- формировать условия для постоянного развития и обучения узких специалистов в соответствии с тенденциями развития промышленных технологий;
- использовать инновационные формы мотивации персонала узкой специализации и предоставлять таким специалистам возможности реализации своего потенциала даже в условиях ограничения вертикального роста и ротации;
- быть ориентированной на максимальное снижение текучести кадров ключевых специалистов узкой специализации.

Исходя из указанных особенностей, авторами рекомендуется формировать модель управления работниками узкой специализации (рис. 2).



Рис. 2. Авторская модель системы привлечения и удержания персонала узкой специализации промышленного предприятия

Данная модель, на наш взгляд, выгодно подчеркивает связь вопросов обеспечения производства узкими специалистами со стратегией предприятия. То есть, исходя из общекорпоративной стратегии и места, которое такие специалисты занимают в структуре персонала предприятия, следует принимать стратегические решения относительно системы управления персоналом узкого профиля.

*Этап 2. Выбор формата и инструментария функционирования основных подсистем (привлечения, обучения, удержания) с применением авторских матриц*

В качестве инструментария формирования и функционирования основных подсистем представленной модели предложен матричный метод.

#### 2.1. Формирование подсистемы поиска и привлечения персонала

Одним из важнейших направлений кадрового менеджмента узких специалистов является выбор источников поиска кандидатов. Как правило, это поиск на внешнем рынке труда, внутри организации, сотрудничество с учебными заведениями, целевое обучение.

Матрица выбора инструментов привлечения для определения оптимального варианта поиска узких специалистов представлена в табл. 2.

Таблица 2

Методическая матрица выбора инструментов поиска и привлечения узких специалистов

Характеристика	Поиск на внешнем рынке труда	Поиск внутри организации	Сотрудничество с учебными заведениями, целевое обучение
Требуется небольшое количество отдельных узких специалистов			
Требуется достаточно большое количество узких специалистов			
На рынке имеется достаточное количество предложений от необходимых специалистов или они имеются в конкурирующих/схожих организациях и готовы к смене работы			
В организации имеются специалисты, способные к перевалификации			
На рынке практически отсутствуют предложения от необходимых узких специалистов, а возможность перевалификации действующих сотрудников отсутствует			
Предприятие с сильным HR-брендом и является желательным работодателем, предлагает сотрудникам условия лучше, чем в целом по рынку			
У предприятия отсутствует привлекательное предложение для внешнего рынка труда			
Вакансия узкого специалиста должна быть закрыта относительно быстро			
Имеется возможность потратить время на обучение специалиста			
Характер деятельности узкого специалиста на предприятии не предполагает существенного влияния специфики предприятия, деятельность хоть и узкого профиля, но сходна с аналогичной на других предприятиях			
Специалисту узкого профиля требуется изучение специфики работы на предприятии			
Отсутствие возможности организации системы внутрифирменного обучения для специалистов			

Характеристика	Поиск на внешнем рынке труда	Поиск внутри организации	Сотрудничество с учебными заведениями, целевое обучение
Наличие системы внутрифирменного обучения или возможность её быстрого создания, а также наличие наставников внутри организации			
Наличие связей с профильными учебными заведениями, в которых можно организовать обучение сотрудников			

Сущность предлагаемой матрицы выбора состоит в том, что специалист по кадрам отмечает особенности, характерные для организации, и отдаёт предпочтение тому из вариантов, который набирает наибольшее количество баллов. Однако следует отметить, что предприятие может использовать и все три основные направления поиска и привлечения узких специалистов для разных должностей.

В случае, если наиболее подходящим вариантом для промышленного предприятия является поиск кандидатов на внешнем рынке, то и специалисту по кадрам предприятия следует сосредоточиться на этом варианте, используя различные инструменты и механизмы, в частности:

- активное использование рекомендаций, регулярный опрос других сотрудников, а также деловых партнёров, клиентов и т.д. относительно наличия необходимых специалистов;
- активное присутствие в специализированных группах в социальных сетях, мессенджерах и размещение предложения о работе;
- поиск кандидатов с использованием сайтов по поиску работы;
- активное развитие своего HR-бренда с акцентом на преимущества работы в компании, наличие не только материального вознаграждения, но и социального пакета, интересных мероприятий и активностей, дополнительных мер поддержки ключевых сотрудников, престиже работы в организации;
- обращение к кадровым агентствам, рекрутинговым компаниям и т.д.;
- анализ возможностей аутсорсинга персонала узкой специализации на временной основе с перспективой устройства приглашенных специалистов на постоянной основе. В случае с привлечением работника на должность узкого специалиста из уже работающих сотрудников потребуется оценка потенциальных кандидатов на основе сформированных ранее моделей компетенций: управленческих, социальных и личностных, так как профессиональные компетенции подразумевается развивать за счет переподготовки и обучения.

Если же предприятие выбирает вариант сотрудничества с учебными заведениями, то важно не только подобрать такое учебное заведение (или несколько), но и разработать совместный план (регламент) подготовки специалистов, программы производственной практики, а также разработать меры по привлечению студентов, повышению престижности профессии и самого предприятия в глазах молодых

специалистов, т.е. также требуется работа над *HR*-брендом компании.

#### 2.2. Формирование подсистемы обучения и развития персонала

Следующий существенный вопрос — это обучение узких специалистов. Для этого авторами предлагается использовать матрицу оценки альтернативных вариантов обучения персонала узкой специализации, представленную в табл. 3.

Таблица 3  
Методическая матрица выбора инструментов обучения узких специалистов

Характеристика	Корпоративный университет	Система наставничества	Повышение квалификации в партнёрском учебном заведении
Есть потребность в постоянном обучении достаточно большого количества узких специалистов			
Есть потребность в точечном обучении отдельных узких специалистов			
У предприятия имеются ресурсы для организации корпоративного университета			
У предприятия достаточное количество опытных сотрудников, способных участвовать в системе наставничества узких специалистов			
Сотрудники предприятия могут овладеть необходимыми компетенциями непосредственно на производстве			
Предприятию необходимо развивать совершенно новые компетенции узких специалистов			
Предприятию важно сформировать специфические компетенции, необходимые для работы в уникальных условиях предприятия			
Предприятию необходимо сформировать универсальные компетенции у узких специалистов			

В случае, если предприятие обладает достаточными финансовыми, организационными и кадровыми ресурсами и требуется подготовка большого количества узких специалистов, то вариант корпоративного университета (или учебного центра) представляется оптимальным, поскольку можно самостоятельно выстраивать весь учебный процесс, ориентируясь на сформированные модели компетенций и, зачастую, без отрыва от производства. В то же время организация собственного учебного центра — сложная задача, требующая существенных инвестиций.

Повышение квалификации в партнёрском учебном заведении имеет смысл в случае, если у предприятия отсутствует потребность в постоянном обучении и развитии узких специалистов или же отсутствуют ресурсы для организации внутрифирменного обучения.

Система наставничества также может быть эффективным вариантом в случае, если на предприятии уже работают опытные специалисты узкого профиля, способные к организованному обучения новичков. При этом корпоративный университет следует организовывать, если обучение предполагает не просто овладение какими-то практическими навыками, а и освоение фундаментальных знаний, необходимых в профессии. Наставничество же лучше практиковать для отработки конкретных умений и навыков.

При этом также следует учитывать затраты на использование того или иного варианта обучения и развития персонала узкого профиля, руководителю кадровой службы промышленного предприятия следует рассчитывать затраты на обучение каждого сотрудника различными методами и потенциальную отдачу от обучения, что особенно важно в сложных экономических условиях.

#### 2.3. Формирование подсистемы мотивации и удержания персонала

Третье важное направление стратегического управления специалистами узкого профиля промышленного предприятия — это реализации кадрового потенциала и удержания сотрудников. Сохранение сформированного кадрового потенциала — сложная задача в актуальных условиях рынка труда.

Методическая матрица для определения инструментов удержания узких специалистов промышленного предприятия представлена в табл. 4.

Таблица 4  
Методическая матрица выбора инструментов удержания узких специалистов

Характеристика	Материальное и нематериальное стимулирование	Перспектива карьерного роста, в том числе «горизонтального»	Предоставление возможностей реализации личностного потенциала
Узкие специалисты предприятия ориентированы на получение материальной выгода от своего труда			
Узкие специалисты ориентированы на карьерный рост			
Узкие специалисты ориентированы на самореализацию и развитие			
На предприятии имеется возможность для карьерного роста узких специалистов, вакантные должности нижнего уровня могут регулярно пополняться из внешних источников или из кадрового резерва			
Возможности карьерного роста для узких специалистов на предприятии ограничены			

Все три основных направления удержания узких специалистов руководство промышленного предприятия может использовать одновременно, однако, как правило, в условиях нехватки ресурсов затруднительно или является нежелательным. Например, при невозможности удовлетворить карьерные амбиции ценного сотрудника узкого профиля, есть возможность перенаправить его стремления не в сторону восхождения по карьерной лестнице, а на реализацию личностного потенциала. Опросы и тестирование ценных

сотрудников позволяют определить наиболее востребованные у конкретных сотрудников инструменты.

Итак, применение традиционных методов стимулирования, наряду с конкурентным уровнем заработной платы, включая социальный пакет и другие инструменты материального и нематериального стимулирования (например, оплата мобильной связи, доступ к внутриорганизационным займам, организация отдыха и досуга для сотрудника и членов его семьи и т.д.), зависит только от возможностей промышленного предприятия и ценности конкретного специалиста узкого профиля. Однако важно проработать систему стимулов и вознаграждений, чтобы она была справедливой, понятной и открытой.

Если на предприятии имеется возможность для организации карьерного роста узкого специалиста, то важно организовать подготовку такого специалиста, включив его в кадровый, в том числе «горизонтальный», резерв будущих руководителей и постепенно повышать управленческие компетенции.

Если вертикальный рост узких специалистов по карьерной лестнице нежелателен ввиду сложности нахождения замены, то руководству следует предложить возможность для реализации личностного потенциала сотрудника, например, через участие в каких-то научно-производственных проектах, в работе с молодёжью, в социальной деятельности, в руководстве спортивным или творческим кружком, в реализации благотворительных проектов. Очевидно, что использование таких инструментов должно быть строго индивидуально и хорошо обдуманно.

Также дополнительным стимулом к продолжению работы специалиста на промышленном предприятии даже в условиях отсутствия перспектив карьерного роста могут служить предоставление высокой степени свободы в выполнении должностных обязанностей узкому специалисту, привлечение к управленческим процессам в качестве консультанта по профильным вопросам, организация удобного рабочего графика, какие-то дополнительные привилегии, например, отмена дресс-кода и т.д.

Важным аспектом реализации методов и инструментов управления специалистами узкого профиля является периодическая оценка эффективности системы управления персоналом на основе сравнения стратегического плана кадрового обеспечения промышленного предприятия узкими специалистами и актуальных результатов реализации разработанных мероприятий. В этом направлении можно рекомендовать внедрение мониторинга. Помимо оценки количественной и качественной обеспеченности персоналом узкого профиля, важно отслеживать показатели текущести кадров в этой категории сотрудников, их лояльности, удовлетворенности, а также давать общую экономическую оценку эффективности принимаемых мер. Такой анализ необходим для устранения потенциальных проблем, а также корректировок системы, в том числе с учетом изменений на рынке труда.

Таким образом, предлагаемый методический подход к построению системы привлечения, обучения и удержания специалистов узкого профиля промышленного предприятия предполагает ориентацию на стратегические цели и актуальное состояние кадрового обеспечения и возможностей его развития на предприятии с учетом также индивидуальных потребностей и характеристик персонала узкой специализации. Поиск оптимального варианта привлечения, обучения и удержания специалистов узкого профиля — это нестандартная задача, и должна решаться на основе всестороннего анализа внутренней среды предприятия и рынка труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Ананченкова П.И.* Развитие человеческих ресурсов на основе системы внутрифирменного обучения [Текст] / П.И. Ананченкова // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2015. — № 43. — С. 233.
2. *Белкина О.* Вот это кадр: на рынке труда возник дефицит соискателей [Текст] / О. Белкина // Известия. — 04.03.2023: [сайт]. — URL: <https://iz.ru/1478224/oksana-belkina/vot-eto-kadr-na-gynke-truda-voznik-deficitit-soiskatelei> (дата обращения: 21.07.2023).
3. *Владимиров И.В.* Трансформация процессов подготовки, привлечения и удержания кадров в среде высокотехнологичного бизнеса современной России [Текст] / И.В. Владимиров, В.И. Маслов, И.Г. Хангельдиева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 5. — С. 32–38.
4. *Гончарова Т.М.* Специализация или универсализм? Социально-философский анализ [Текст] / Т.М. Гончарова, Е.А. Гончаров, Н.Д. Фирер, Е.В. Соколова // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 2-1.
5. *Захаров Д.К.* Привлечение и удержание персонала: стимулирование сотрудников и автоматизация основных процессов [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 5. — С. 16–20.
6. *Иванова О.А.* Специалисты или универсалы: кто успешнее на внутреннем рынке труда? [Текст] / О.А. Иванова // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. — 2019. — № 1. — С. 62–75.
7. *Иванова-Швец Л.Н.* Управление персоналом. Учебно-методический комплекс [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. — М.: ЕАОИ, 2009. — 312 с.
8. Какие тренды определят правила игры на российском рынке труда в 2023 году // РБК Pro: [сайт]. — URL: <https://pro.rbc.ru/demo/63a13cff9a79476e1c00bb23> (дата обращения: 21.07.2023).
9. *Касперович С.А.* Организация производства и управление предприятием: учеб. пособие для студентов технических специальностей [Текст] / С.А. Касперович, Г.О. Коновалчик. — Минск: Изд-во БГТУ, 2012. — 344 с.
10. *Козлов А.* Кадровый голод и локальная безработица: что ждёт рынок труда в 2023 году [Текст] / А. Козлов, Д. Гринкевич // Ведомости. — 18.01.2023: [сайт]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/01/18/959434-kadrovi-golod-i-lokalnaya-bezrabotitsa> (дата обращения: 21.07.2023).
11. *Коробкин С.В.* Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности [Текст] / С.В. Коробкин // Экономическая наука и практика. Материалы V Международной научной конференции. — Казань, 2017. — С. 76.
12. *Лубошникова А.А.* Развитие форм молодежного самоуправления как фактор закрепления молодых специалистов [Текст] / А.А. Лубошникова, Е.В. Мельникова // Актуальные проблемы права, экономики и управления. — 2016. — № 2. — С. 33–34.
13. *Маховикова Г.А.* Планирование на предприятии [Текст] / Г.А. Маховикова. — М.: Эксмо, 2015. — 144 с.
14. *Сайтова С.* Дефицит кадров, с которым мир столкнулся — это нечто новое / С. Сайтова // РБК. — 01.07.2023: [сайт]. — URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/01/07/2023/649fcdf39a794764af83b89c](https://www.rbc.ru/spb_sz/01/07/2023/649fcdf39a794764af83b89c) (дата обращения: 21.07.2023).
15. Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. — URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (дата обращения: 21.07.2023).

16. Ясинский Д. Ю. Система управления качеством персонала на промышленном предприятии [Текст] / Д. Ю. Ясинский // Экономика труда. — 2019. — № 2. — С. 941–958.
17. Zuckerman E.W. Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market / E.W. Zuckerman, T.Y. Kim, K. Ukanwa, J. von Rittmann // American Journal of Sociology. 2003. 108(5).
8. What trends will determine the rules of the game in the Russian labor market in 2023 // RBC Pro: [website]. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/63a13cff9a79476e1c00bb23> (accessed 21.07.2023).
9. Kasperovich S.A. Organization of production and enterprise management: a textbook for students of technical specialties / S.A. Kasperovich, G.O. Konovalchik. Minsk: BSTU, 2012. 344 p.
10. Kozlov A. Personnel shortage and local unemployment: what awaits the labor market in 2023 / A. Kozlov, D. Grinkevich // Vedomosti. 18.01.2023: [website]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/01/18/959434-kadrovi-golodi-lokalnaya-bezrabotitsa> (accessed 21.07.2023).
11. Korobkin S.V. Personnel training at the enterprise: concepts, types, methods, efficiency assessment // Economic science and practice. Proceedings of the V International scientific conference. Kazan, 2017, p. 76.
12. Luboshnikova A.A. Development of forms of youth self-government as a factor in the retention of young specialists A.A. Luboshnikova, E.V. Melnikova // Actual problems of law, economics and management, 2016, no. 2, pp. 33–34.
13. Makhovikova G. A. Planning at the enterprise. M.: Eksmo, 2015. 144 p.
14. Saitova S. The personnel shortage that the world is facing is something new // RBC. 01.07.2023: [site]. URL: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/01/07/2023/649fcdf39a794764af83b89c](https://www.rbc.ru/spb_sz/01/07/2023/649fcdf39a794764af83b89c) (accessed 21.07.2023).
15. Labor resources, employment and unemployment // Federal State Statistics Service: [site]. URL: [https://rosstat.gov.ru/labour\\_force](https://rosstat.gov.ru/labour_force) (accessed 21.07.2023).
16. Yasinsky D.Yu. Personnel quality management system at an industrial enterprise // Labor Economics, 2019, no. 2, pp. 941–958.
17. Zuckerman E.W. Robust identities or nonentities? Typecasting in the feature-film labor market / E.W. Zuckerman, T.Y. Kim, K. Ukanwa, J. von Rittmann // American Journal of Sociology, 2003, 108(5).

Кукушкин М., Баронене С.

## СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА — СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

М.: Альпина Паблишер, 2025, 192 с.

Настоящая книга знакомит читателей с уникальным подходом к решению проблемы трансформации корпоративной культуры — моделью «Клевер». Эта модель помогает изменить привычный образ действий людей через работу с пятью элементами: текущими привычками, практиками развития, целевыми привычками, смыслами и акторами. Авторы подробно описывают каждый элемент модели, представляют инструменты для изменения корпоративной культуры, приводят инструкции по их применению и демонстрируют примеры из своей практики. В целом, это универсальное руководство по комплексному развитию корпоративной культуры, основанное на многолетнем опыте работы.

