

**ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:  
ОПЫТ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ РЕГИОНОВ**

<https://doi.org/10.18522/1997-2377-2024-138-5-85-87>  
УДК 331.2

**СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ  
КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА  
В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ<sup>1</sup>**

**Н.Н. Бандейкина**

*кандидат социологических наук, доцент*

**Е.В. Маслова**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Санкт-Петербургский государственный университет  
г. Санкт-Петербург, Россия*

Поднимается вопрос интеграции социальной и HR политик в организации на фоне современных проблем. На сегодняшний день компании имеют потребность в совершенствовании инструментов привлечения и удержания персонала в условиях дефицита кадров. Традиционные механизмы управления потеряли свою эффективность, либо их реализация невозможна по причине внешних условий, к которым приходится адаптироваться организациям.

Ключевые слова: социальная политика, HR-политика, организация, дефицит кадров, привлечение персонала, удержание персонала.

The article raises the issue of integrating social and HR policies in an organization against the background of modern problems. Today, companies have a need to improve tools for attracting and retaining staff in conditions of staff shortage. The traditional management mechanisms have lost their effectiveness, or their implementation is impossible due to the external conditions to which organizations have to adapt.

Keywords: social policy, HR policy, organization, staff shortage, staff recruitment, staff retention.

Происходящие в нашей стране в последние годы социально-экономические, политические и иные процессы диктуют появление новых организационных тенденций. В рамках сложной адаптации к современным условиям хозяйствования многие управленческие механизмы становятся неэффективными либо невозможными. В частности, это касается реализации HR-политики компаний в условиях дефицита кадров на рынке, когда организации вынуждены менять инструменты управления, либо по-другому расставлять приоритеты в их использовании.

Наличие кадрового дефицита подтверждают результаты исследования от HR-Tech компании «Поток»: в 2023 г. 88% организаций столкнулись с данной проблемой [6].

Анализ более 300 компаний из разных отраслей экономики показал, что на первый план сегодня выходят вопросы привлечения и удержания кадров. В частности, 82% респондентов отметили эту задачу в качестве приоритетной на 2024 г. Далее идут такие задачи, как: поиск новых сотрудников – 76%; работа над HR-брендом – 65%; повышение эффективности работы команды – 56%; обучение сотрудников – 55%; формирование кадрового резерва – 50%; оптимизация расходов на кадровые нужды – 24%; переобучение персонала – 17%.

Еще одно исследование, подтверждающее данные выводы, было проведено компанией «Atsearch Group» совместно со «СберЗдоровье» [6]. Согласно данному опросу (см. рисунок), в котором приняло участие 403 респондента – сотрудники крупных компаний самых разных сфер деятельности (IT, производство, банки, строительство, страхование, медицина, B2C и др.), наем и удержание сотрудников – основные приоритеты HR-деятельности на 2024 г.

---

<sup>1</sup> Исследование проведено в рамках Дорожной карты сотрудничества СПбГУ и СОГУ («Исследование особенностей и повышение эффективности функционирования рынка труда как фактора социально-экономического развития регионов СКФО» ID PURE 102172469)



### Основные приоритеты деятельности HR-департаментов компаний на 2024 г.

Как справедливо заметил вице-президент по грейдингованию компании Philips Джо Питерс: «Выиграть войну за таланты – это значит прежде всего сфокусироваться на удержании работающих у вас талантов, а потом уже занять сильную позицию в ключевом сегменте рынка труда» [7, с. 248].

Таким образом, одной из первостепенных проблем, требующих решения, является внедрение эффективных HR-технологий привлечения и удержания персонала. Раньше этот вопрос самостоятельно решался в рамках HR-политики организаций. Сегодня, в силу многих внешних причин, некоторые инструменты становятся неэффективными и требуют замены. По результатам того же исследования от HR-Tech компании «Поток» [1], на помощь кадровой политике приходит социальная политика организации. Интеграция социальной и HR-политики создает возможности для поиска эффективных технологий привлечения и удержания персонала, что является предметом данного исследования.

Идея сильной социальной политики организации не нова. В советское время социальное функционирование и развитие предприятий были важнейшими составными элементами их общей экономической стратегии. Социальные процессы на предприятии были неразрывно связаны с экономическим уровнем развития и включали в себя материальную и правовую поддержку трудящихся, охрану здоровья, культурно-досуговые мероприятия. Организации обеспечивали работников жильем, осуществляли деятельность детских дошкольных учреждений, летний отдых детей и пр. Таким образом, в рамках реализации социальной политики осуществлялось удовлетворение значительной части социально-экономических потребностей работающей части населения.

С начала 90-х гг. прошлого века произошли качественные изменения организационных процессов: характер и содержание социальной политики претерпели трансформацию по причине ухудшения финансово-экономического положения компаний. Обострилось противоречие между экономически обусловленным стремлением организаций освободиться от бремени социальных расходов, с одной стороны, и необходимостью сохранения и развития кадрового потенциала, усиления трудовой мотивации работников – с другой стороны. В силу недостатка финансовых средств многие организации значительно сократили объем социальной деятельности.

На фоне происходящих событий сформировалось два подхода к пониманию необходимости реализации социальной политики в организации [2, с. 89]. Странники первого подхода признавали, что организация должна прежде всего думать о производственных и экономических целях, и ее социальная политика должна ограничиваться получением максимальной прибыли и обеспечением высокого уровня заработной платы для работников и дивидендов для акционеров. Странники второго подхода считали, что социальные функции должны выполняться наравне с производственными и экономическими в полной мере. Таким образом, в конце XX – начале XXI вв. социальная политика организации рассматривалась как область, имеющая влияние прежде всего на финансово-экономические результаты деятельности посредством сложного опосредованного воздействия на совершенствование и развитие личного фактора производства.

В целом любая политика организации – это ее поведенческая модель, определяющая намерения, ценности и стимулы. Политика определяет правила и методы, которые регулируют отношения между сотрудниками и организацией. В фокусе внимания как социальной, так и HR-политики сегодня находятся прежде всего люди вследствие перехода к человекоцентричному управлению. Причем в современных условиях это не только работающие, но и потенциальные сотрудники, а также члены их семей.

Анализ содержания и направлений HR-политики и социальной политики позволяет сделать вывод, что составные части данных политик организации пересекаются и имеют схожие целевые установки. Сегодня социальная политика включает такие направления как регулирование занятости,

обеспечение благоприятных условий труда, пенсионное обеспечение, социальная защита и помощь, организация досуга и медицинского обслуживания. Трансформация социальной политики прежде всего связана с ее индивидуализацией и интеграцией с HR-политикой и HR-стратегией, что определяет появление новых HR-технологий и практик, направленных в первую очередь на привлечение и удержание персонала.

Важным инструментом реализации социальной, а сегодня и HR-политики, являются именно социальные программы. Ю.Е. Благов совместно с другими авторами определяет социальные программы как деятельность, которая осуществляется на добровольной основе в экономической, социальной и экологической сферах, направленных на удовлетворение соответствующих ожиданий внутренних и внешних заинтересованных сторон [2, с. 80]. Организации реализуют широкий спектр социальных программ, которые объединяются в социальный пакет, включаемый в ценностное предложение организации в рамках HR-брендинга на внутреннем и внешнем рынке труда.

Служба исследований hh.ru на основе исследования, в котором приняли участие более 200 компаний и 1814 работников и соискателей, выявила, что 46% компаний формируют соцпакет с фокусом на социальную поддержку и защиту сотрудников, 42% работодателей соцпакет помогает в привлечении наиболее квалифицированных соискателей, 40% – в усилении HR-бренда компании. В каждой пятой компании (21%) соцпакет призван работать на снижение выгорания сотрудников. Лишь в 6% компаний перед соцпакетом не стоят конкретные задачи [7].

Таким образом, социальная политика организаций в условиях дефицита кадров становится одним из ключевых инструментов привлечения и удержания сотрудников, а также позиционирования организации на рынке труда. В связи с этим сегодня компании должны большее значение придавать данному аспекту, оптимизируя свои социальные программы и структуру предлагаемого социального пакета и фокусируя внимание на поддержке баланса между работой и личной жизнью, внедрении инклюзивной культуры и корпоративном волонтерстве.

#### Литература

1. 5 ключевых HR-трендов на 2023 год // Блог Исследования. – URL: <https://potok.io/blog/hr-research/hr-trends-in-russia-2023/>
2. *Аверин А.Н.* Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. М., 2005.
3. *Благов Ю.Е., Кабалина В.И., Петрова-Савченко А.А., Соболев И.С.* Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2015. № 2.
4. Соцпакет: что, помимо зарплаты, сегодня предлагают работодатели? 22 августа 2022 // Хэдхантер. – URL: <https://spb.hh.ru/article/30695>
5. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2019.
6. HR 2023–2024: Приоритеты, эффективность HR-процессов и забота о сотрудниках // Исследование СберЗдоровья и Atsearch Group. Даты проведения: июль–август 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1esB4eWcEqQmRb8N05Rv9YcaZ3QaGvhcP/view?pli=1>
7. *Rosethorn H.* The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Gower, 2009.

<https://doi.org/10.18522/1997-2377-2024-138-5-87-90>

УДК 332

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ<sup>1</sup>

**К.Ю. Белоусов**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Санкт-Петербургский государственный университет*

*г. Санкт-Петербург, Россия*

Статья представляет собой анализ ключевых социально-экономических вызовов, с которыми сталкиваются регионы Российской Федерации в контексте перехода к устойчивому развитию. Рассматривается широкий спектр проблем, вызывающих экономическую неравномерность развития

<sup>1</sup> Исследование проведено в рамках Дорожной карты сотрудничества СПбГУ и СОГУ (Проект «Исследование особенностей и повышение эффективности функционирования рынка труда как фактора социально-экономического развития регионов СКФО» ID PURE 102172469).