

### **Исследование перспективных методов привлечения и удержания IT-специалистов**

**Аннотация.** Исследование посвящено актуальной проблеме привлечения и удержания IT-специалистов. Привлечь и удержать талантливых IT-специалистов сегодня сложнее, чем когда-либо. Высокая конкуренция на рынке труда и растущие требования со стороны кандидатов вынуждают компании пересматривать традиционные подходы к управлению персоналом. Цель работы – сравнить подходы к управлению персоналом, предложенные экспертами в области HR, и разработать на их основе практические рекомендации для современных компаний. В статье представлен комплексный анализ существующих исследований, направленный на выявление эффективных методов привлечения и удержания IT-специалистов.

**Ключевые слова:** IT-специалисты, привлечение, удержание, персонал, талантливый сотрудник, компания, IT-индустрия.

**Boris Alexandrovich Zudin**  
Academy of Labor and Social Relations "ATiSO"

### **Research of promising methods of attracting and retaining IT specialists**

**Annotation.** The study is devoted to the urgent problem of attracting and retaining IT specialists. Attracting and retaining talented IT specialists today is more difficult than ever. High competition in the labor market and increasing demands from candidate's force companies to reconsider traditional approaches to personnel management. The purpose of the work is to compare approaches to personnel management proposed by HR experts and to develop practical recommendations for modern companies on their basis. The article presents a comprehensive analysis of existing studies aimed at identifying effective methods for attracting and retaining IT specialists.

**Keywords:** IT specialists, attraction, retention, personnel, talented employee, company, IT industry.

Привлечение и удержание IT-специалистов в настоящее время является ключевой задачей для компаний. В то же время, спрос на квалифицированный IT-персонал постоянно растет, традиционные меры по набору персонала оказываются все более неэффективными [1].

Целевая аудитория IT-специалистов, характеризующаяся высокой приверженностью инновационным технологиям и гибким методам работы, ориентирована на условия и культуру работы ведущих технологических компаний Google и Apple [2, 3]. Понимание конкретных потребностей и ожиданий этой целевой аудитории и принятие соответствующих мер необходимы для успешного найма IT-специалистов и их долгосрочного удержания в компании. Традиционные системы стимулирования (субсидии на ипотеку, корпоративные пенсионные планы или модели гибкого рабочего времени), вызывают растущий интерес у IT-специалистов, поскольку они воспринимаются недостаточно дифференцированными и непривлекательными [4].

#### **Методы и методология исследования**

Для изучения проблем и возможностей привлечения и удержания IT-специалистов в рамках данного исследования был проведен всесторонний обзор литературы. Был проведен систематический обзор литературы для выявления соответствующих научных статей,

отраслевых отчетов и тематических исследований, опубликованных в авторитетных базах данных Scopus, IEEE Xplore, Google Scholar. Собранные данные проанализированы с использованием метода тематического анализа для выявления повторяющихся тем и закономерностей.

### **Результаты исследования и обсуждение**

В условиях бурного роста IT-индустрии нехватка квалифицированных специалистов становится всё более ощутимой проблемой для многих компаний. Такая ситуация не только IT-сектора, но и в других отраслях, где востребованы профессионалы в области информационных технологий [5]. Вопрос о том, как привлечь и удержать талантливых программистов, разработчиков программного обеспечения, тестировщиков и других IT-специалистов, приобретает критическое значение для успешного развития бизнеса [11].

Набор и удержание квалифицированных IT-специалистов в настоящее время представляет собой одну из самых серьезных проблем для компаний, стремящихся конкурировать в оцифрованной конкурентной среде [6]. Высокий спрос на специалистов в области разработки программного обеспечения, программирования и IT-безопасности приводит к острой конкуренции за таланты, что приводит к тому, что традиционные методы найма персонала становятся устаревшими [10].

Особенно молодое поколение IT-специалистов, воспитанное на гибких методах работы и инновационных технологиях, ориентируется на условия труда и культуру ведущих технологических компаний, которые характеризуются высокой гибкостью, плоской иерархией и привлекательными преимуществами [9].

Традиционные системы стимулирования, а именно, финансовая компенсация или гибкие модели рабочего времени, вызывают растущий интерес у этой целевой группы [4]. Чтобы добиться успеха в борьбе за лучшие умы, компаниям необходимо коренным образом пересмотреть свои стратегии найма и привести их в соответствие с индивидуальными потребностями и ценностями IT-специалистов.

Многие компании в Германии проводят анализ ситуации на рынке труда, для точного определения собственного бренда работодателя и разработки индивидуальных предложений для привлечения IT-специалистов [5].

Одним из источников информации являются специализированные книги, особенно, издание Н. Janssen «Die besten Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und halten» («Привлекайте, развивайте и удерживайте лучших сотрудников»), который предлагает эффективные стратегии для привлечения и удержания ценных кадров. В данном издании собраны практические советы от ведущих экспертов отрасли, направленные на решение проблемы нехватки квалифицированных IT-кадров [7].

По мнению Н. Janssen, в современном деловом мире многие компании уделяют большое внимание цене своих акций и технологическим инновациям, в то время, важность их сотрудников, часто игнорируется. Однако многочисленные исследования вновь доказывают, что решающим фактором успеха выдающихся компаний является выявление, продвижение и привлечение в компанию лучших сотрудников. Ошибки в подборе персонала могут дорого обойтись компаниям. С другой стороны, когда компании удается привлечь самых талантливых и перспективных сотрудников, она извлекает выгоду разными способами. Высококвалифицированные сотрудники способствуют сохранению и дальнейшему развитию основных компетенций компании. Кроме того, они часто обеспечивают высочайшую производительность и стимулируют инновации, что, в свою очередь, приводит к повышению конкурентоспособности. Кроме того, они мотивируют других коллег, так что общий уровень производительности в компании повышается. И последнее, но не менее важное, можно ожидать, что инвестиции в обучение и повышение квалификации этих сотрудников окупятся многократно.

Особо следует отметить, что лучшие сотрудники представляют большую ценность не только для самой компании, но и для клиентов. Фирмы, которые успешно удерживают своих талантливых сотрудников, устанавливают тесные связи со своими клиентами. Также

компании, которые ценят IT-специалистов и придерживаются такого же позитивного подхода к своим клиентам.

H. Janssen сказал: «Сотрудники никогда – или, по крайней мере, редко – не становятся лучше своих начальников, а компании никогда не становятся лучше своих сотрудников". Данная мысль подчеркивает основную идею книги H. Janssen. Качество компании во многом зависит от ее сотрудников, и поэтому важно привлекать, развивать и удерживать лучшие таланты.

В Китае компании придерживаются подходу, основанного на трех аспектах:

- набор IT-специалистов, то есть поиск нужных людей;
- выявление и продвижение талантливых сотрудников;
- удержание сотрудников в компании на длительный период времени [12].

Кроме того, стоит обратить внимание на новое руководство под названием «IT-Talente finden und binden» («Найти и удержать IT-таланты») от R.M. Rixner, специалиста компании Computacenter. В своей книге он делится опытом, как ему удалось удвоить количество новых сотрудников и сократить текучесть кадров вдвое, благодаря применению определённых методов управления персоналом [8].

R.M. Rixner является высококвалифицированным старшим менеджером в сфере информационных технологий, обладающего внушительным опытом работы на руководящих должностях, составляющим порядка 35 лет. В настоящий момент он временно приостановил свою профессиональную деятельность в связи со сменой места трудоустройства. Его последнее место работы находилось в крупной международной компании-поставщике IT-услуг, где ему удалось создать новый отдел, численность которого на данный момент составляет около 45 человек. По словам R.M. Rixner, процесс подбора квалифицированных специалистов был сопряжен с определенными трудностями, поскольку в данной индустрии хорошо известно, насколько непросто привлечь опытных профессионалов. Более того, даже после успешного найма остается риск утраты ценных кадров вследствие активности хедхантеров, что, по мнению R.M. Rixner, является достаточно распространенным явлением «попытки переманивания происходят практически еженедельно».

Уход ключевых сотрудников неизбежно влечет за собой утрату накопленных знаний и компетенций, восстановление которых требует значительных временных и финансовых затрат. Таким образом, привлечение новых работников также становится сложной задачей. R.M. Rixner подчеркивает важность стратегического подхода к удержанию персонала, утверждая, что создание условий для долгосрочной лояльности сотрудников является наиболее рациональной экономической мерой. Однако, несмотря на кажущуюся очевидность этого утверждения, далеко не все организации осознают необходимость внедрения эффективных программ удержания. Попытки удержать IT-специалиста исключительно за счет предоставления незначительных привилегий (настольные игры, бесплатные напитки или фрукты), сегодня уже не являются достаточными стимулами. Компаниям необходимо пересмотреть свои подходы и внедрить новые стратегии, соответствующие современным реалиям рынка труда, чтобы обеспечить успешную работу системы удержания сотрудников.

Эффективное руководство должно основываться на эмоциональной открытости и подлинности, при которой подчинённые воспринимаются, как личности, а их профессиональные цели гармонично сочетаются с корпоративными интересами [11]. Однако этот подход доступен далеко не всем управленцам, поскольку для овладения им требуется нечто большее, чем участие в краткосрочных тренингах. Эмоциональное лидерство предполагает глубокую трансформацию на всех уровнях управления, которая должна начинаться с изменения корпоративной культуры. Без преобразований компании столкнутся с серьёзными трудностями, и работники будут покидать организации, а новые кадры окажутся недоступны вследствие демографической ситуации и устойчивого экономического роста. В результате ключевые проекты могут оказаться под угрозой

переноса сроков или даже полной отмены из-за дефицита квалифицированных специалистов. Этот сценарий выглядит весьма пессимистично, но российским компаниям нужно активно заниматься вопросами привлечения и удержания IT-танталов.

Проблема высокой текучести кадров в IT-отрасли особенно актуальна в таких сферах, как разработка ПО, IT-продажи и консалтинг. G. Wolf, известный управленческий консультант, в новом издании «Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen» подробно описывает, меры необходимо предпринять для эффективного привлечения и удержания IT-специалистов [13].

Процесс удержания сотрудников всегда подразумевает двустороннее взаимодействие между организацией и её работниками, утверждает экономист и психолог G. Wolf. Успех возможен только в том случае, если обе стороны заинтересованы в поддержании взаимного сотрудничества. Когда одна сторона стремится сохранить отношения, а другая нет, достичь гармонии невозможно. G. Wolf, акцентирует внимание на важности качества взаимоотношений внутри коллектива: «Чем выше качество отношений, тем сильнее удержание». IT-специалисты, испытывающие удовлетворение от своей работы, менее склонны менять работодателя [14].

Основная роль в процессе удержания принадлежит непосредственным руководителям. Отношения начинают ухудшаться, когда личные ценности и цели сотрудника перестают совпадать с ценностными ориентирами компании. Примером может служить ситуация, когда руководитель проявляет несправедливость, коллеги оказываются неэффективными, а организация фокусируется исключительно на получении прибыли. В такой среде рекрутерам становится значительно легче переманивать талантливых работников. Руководитель оказывает решающее воздействие на уровень удержания и текучести кадров: «Большинство людей покидают не саму организацию, а своего начальника» [15].

Различные бонусы и развлечения, не являются достаточным стимулом для долгосрочного пребывания IT-специалиста в компании. G. Wolf подчеркивает, что наиболее эффективным способом удержания является применение эмоционального подхода к управлению персоналом. Для достижения данной цели необходимо глубоко понимать потребности сотрудников, выявлять те задачи, которые вызывают у них наибольший интерес, и анализировать их текущие успехи и трудности. Только зная эти аспекты, руководитель способен своевременно и корректно реагировать на запросы своих подчинённых, укрепляя таким образом связи внутри команды и снижая риск ухода ценных IT-специалистов.

Повышение зарплаты само по себе не гарантирует удержания персонала. Деньги не стимулируют IT-специалиста оставаться на месте или стремиться к достижению лучших результатов. Тем не менее, недостаточный уровень оплаты труда может негативно сказываться на мотивации, поэтому важно обеспечивать справедливое вознаграждение, которое не станет причиной разочарования, особенно в контексте эмоциональных аспектов взаимодействия с работодателем.

Оценка и развитие персонала в современных IT-компаниях требуют применения дифференцированных подходов, направленных на выявление и поддержку высокоэффективных сотрудников. Традиционные системы оценки, основанные на формальных критериях и количественных показателях, не всегда дают возможность адекватно оценить потенциал и вклад каждого сотрудника, в достижение целей компании. Внедрение гибких и многогранных систем оценки, таких, как 360-градусная оценка, помогает получить более полную и объективную картину эффективности работы сотрудника.

Одной из ключевых задач системы оценки является не просто ранжирование сотрудников по формальным признакам, но и выявление причин низкой эффективности и разработка мер по ее повышению. При этом необходимо учитывать, что снижение эффективности обусловлено не только профессиональными недостатками, но и внешними

факторами (неблагоприятные условия работы, недостаток мотивации, личные проблемы и т.д.). Поэтому, наряду с объективной оценкой результатов работы, важно уделять внимание созданию благоприятной психологической атмосферы в коллективе, развитию системы наставничества и предоставлению сотрудникам возможности для профессионального роста.

Особое внимание следует уделить сотрудникам, демонстрирующим низкую эффективность (категория С). Вместо того чтобы просто констатировать факт низкой производительности, необходимо провести углубленный анализ причин этой ситуации и разработать индивидуальный план развития для каждого такого сотрудника. Возможно, потребуется оказать ему дополнительную поддержку, предоставить необходимые ресурсы или перевести его на другую должность, которая более соответствует его навыкам и интересам.

### Список источников

1. Bains H. Attracting and retaining staff through employment benefits packages. *BDJ In Pract* 2024. Vol. 137.
2. Butler M., Oakley J.G. Finding and Retaining Talent. In: *The Business of Hacking*. Apress, Berkeley, CA. 2024. P. 23-47.
3. Dabirian A., Berthon, P., Kietzmann J. Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *J. Bus. Ind. Mark.* 2019. Vol. 34(7), p. 1403–1409.
4. Dan S., Ivana D., Zaharie M., Metz D., Drăgan M. Attracting, Developing and Retaining Digital Talent: Empirical Evidence. In: *Digital Talent Management*. Palgrave Macmillan, Cham. 2021. P. 47-60.
5. Felfe J., Wombacher J. Mitarbeiterbindung (Commitment) In: Pekruhl U, Spaar R, Zölch M (Hrsg) *Human Resource Management Jahrbuch 2013*. WEKA Verlag, Zürich, 2013. p. 11–50.
6. Gloger B., Häusling A. Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unternehmen. 2011. 231 p.
7. Janssen H. Die besten Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und halten. Herausgeber: PRAXIUM Verlag. 2012. 344 p.
8. Rixner R.M. IT-Talente finden und binden. 50 praxiserprobte Methoden, wie Sie qualifiziertes IT-Personal im Zeitalter von Fachkräftemangel, Digitaler Transformation und New Work finden und langfristig an das Unternehmen binden. Kirchheim bei München, 2020. p.
9. Sharma R. AI Talent Strategy. In: *AI and the Boardroom*. Apress, Berkeley, CA. 2024. P. 177-201. [https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0796-1\\_15](https://doi.org/10.1007/979-8-8688-0796-1_15)
10. Talentmanagement in der Papierindustrie. Bildungsausschuss VAP Arbeitskreis Organisationsund Personalentwicklung. 2023. 31 p.
11. Torres-Soto J.L., Fernandez V., Gallardo-Gallardo E. Please Don't Go! Talent Retention Practices in IT SMEs. In: Bautista-Valhondo, J., Mateo-Doll, M., Lusa, A., Pastor-Moreno, R. (eds) *Proceedings of the 17th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (ICIEIM) – XXVII Congreso de Ingeniería de Organización (CIO2023)*. CIO 2023. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Springer, Cham. 2024. Vol 206. P. 312—317.
12. Weiss Y. Strategisches Talentmanagement in China: Mitarbeiter finden und binden: Leitfaden für erfolgreiche Personalführung. Nürnberg, Deutschland. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über. 2018. 124 p.
13. Wolf G. Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 4. Aufl., Freiburg. 2020. 250 p.
14. Wolf G. Performance Management mit Zielvereinbarungen. Aufwand reduzieren, Nutzen maximieren, Chancen realisieren. 2. Aufl., Freiburg. 2021. 371 p.

15. Wolf G. Unternehmensberatung. Unternehmensberatung. Schulung. Umsetzung. 2023.

**Информация об авторе**

**Зудин Борис Александрович**, аспирант кафедры Экономики труда и управления персоналом Академия труда и социальных отношений «АТиСО» г. Москва, Россия

**Information about the author**

**Zudin Boris Alexandrovich**, Postgraduate student of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Academy of Labor and Social Relations "ATiSO", Moscow, Russia