

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: D51; L81

УДК: 332.122.64

## КАЧЕСТВЕННОЕ И БЕЗОПАСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ



**Мария Александровна Раисова**

руководитель группы подбора персонала, оценки и управления талантами  
АО «Почта России», Россия, Барнаул, shalaeva. maria2012@yandex.ru



**Ирина Юрьевна Ануфриева**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса  
и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул,  
anufrieva\_irina@mail.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

**Резюме.** В статье рассматривается актуальное состояние внешнего и внутриорганизационного рынка труда. Изучены особенности и перспективы развития рынка труда Алтайского края. Проанализированы предпосылки и результаты деятельности конкретной организации по качественному и безопасному обеспечению ее персоналом. Отмечены применяемые инструменты, достижения и трудности работы службы подбора персонала по укомплектованию штата в современных условиях. На основании проведенного теоретико-методологического исследования сделаны выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию процесса обеспечения организации персоналом.

**Ключевые слова:** подбор персонала, привлечение персонала, рынок труда, кадровый голод, укомплектованность

**Для цитирования:** Раисова М. А., Ануфриева И. Ю. Качественное и безопасное обеспечение организации персоналом // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 21. С. 52–64.

## HIGH-QUALITY AND SAFE PROVISION OF PERSONNEL TO THE ORGANIZATION

**Maria A. Raisova**

Head of the Recruitment, Evaluation and Talent Management Group of JSC «Russian Post», Russia, Barnaul,  
shalaeva. maria2012@yandex.ru

**Irina Yu. Anufrieva**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Business Organization  
and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, anufrieva@mc.asu.ru, ORCID 0000-0002-3773-4193

**Resume.** In the article, the authors consider the current state of the external and internal labor market. The features and prospects of the Altai Territory labor market development are studied. Then the prerequisites and results of the activities of a particular organization for the high-quality and safe provision of its personnel are analyzed. The tools used, achievements and difficulties of the recruitment service in staffing in modern conditions are noted. Based on the theoretical and methodological research conducted, conclusions were drawn and recommendations were developed to improve the process of providing the organization with personnel.

**Keywords:** recruitment, labor market, staff shortage, staffing

**For citation:** Raisova M. A., Anufrieva I. Yu. High-Quality and Safe Provision of Personnel to the Organization. *Upravlenie sovremennoj organizacij: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives.* 2024;21:52–64. (In Russ.).

**В** условиях острого кадрового дефицита российский бизнес столкнулся с последствиями своей стратегии управления человеческими ресурсами. Привлекательность HR-бренда, безопасность и приверженность своих работников, развитие их талантов — вот к чему стремится современный работодатель, чтобы его организация была обеспечена квалифицированным персоналом. Однако жесткая конкуренция на рынке труда диктует свои условия. Поиск и привлечение кандидатов, процесс отбора занимает много времени и требует вложений значительных средств. Ошибки в процессе подбора персонала фатальны, поскольку ресурсы организации могут быть потрачены впустую. На основании проведенных исследований и сделанных выводов во многих организациях были введены отдельные специалисты (или отделы), занимающиеся поиском и оценкой кандидатов, а потом их адаптацией и удержанием. Актуальность исследования данного направления деятельности кадровых служб организаций неоспорима.

Поэтому целью исследования является оценка состояния внешнего и внутриорганизационного рынка труда, предпосылок и методов качественного и безопасного обеспечения современной организации персоналом в современных условиях. Объект исследования — рынок труда и система обеспечения организации персоналом в современных условиях. Предметом исследования выступают факторы, условия, инструменты привлечения, отбора и удержания персонала организаций.

В ходе исследования были использованы методы: анализ научной литературы, анализ и синтез, сбор, обработка и интерпретация статистических данных, изучение материалов организаций.

Каково же состояния внешней трудовой среды, в которой оказались современные российские работодатели? В последние годы отечественный бизнес столкнулся с прогрессирующим дефицитом человеческих ресурсов. Этот тренд был замечен еще в 2022 г. Его индикатором выступил уровень безработицы, находящийся на историческом минимуме. Причинами сложившейся обстановки являются: во-первых, последствия демографического кризиса 1990-х гг., в результате чего наблюдается «старение» человеческих

ресурсов и нехватка молодых специалистов. Во-вторых, пандемия Covid-19 привела к увеличению смертности людей активного рабочего возраста и снизила поток трудовых мигрантов. В-третьих, с началом специальной военной операции произошли колоссальные изменения как в части миграции человеческих ресурсов в оборонную сферу, так и в части увеличения спроса на них в результате процессов импортозамещения и увеличения объемов производства оборонно-промышленного комплекса.

В условиях жесткой рыночной конкуренции обеспечение организации квалифицированным персоналом стало главнейшим фактором, определяющим процветание и выживание организации в современной экономической среде. В настоящее время организации стали создавать собственные локальные отделы подбора персонала, которые организуют целый комплекс мер по активному поиску и привлечению потенциальных работников в организацию. Этому предшествовали колоссальные затраты организаций на взаимодействие с рекрутинговыми агентствами и/или интуитивный подход при самостоятельной оценке кандидатов, что приводило к частой смене работников. Однако данный подход сталrudиментарным и нерентабельным в условиях кадрового дефицита. Бизнес осознал потребность детального и качественного процесса отбора работников, а также необходимость ответственных за него специалистов внутри организации.

Трансформировалось и простое понятие «подбор персонала». По мнению большинства ученых, это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы — с другой (Кибанов, 2024). Чтобы организовать качественную систему подбора и отбора персонала, необходимо понимать общие требования к структуре процесса. Так, авторы теоретических и практических руководств (Кибанов, 2024) выделяют следующие этапы замещения вакантной должности:

1. Разработка требований к должности. Задача данного этапа — детальная проработка профилей должности, создание моделей компетенций, изучение должностных инструкций, изучение и обсуждение заявки на подбор, инициируемой заказчиком.

2. Широкий поиск претендентов. В данном случае преследуется цель расширения воронки входящего притока кандидатов, отвечающих минимальным требованиям.

3. Проверка претендентов с использованием ряда методов и методик в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой.

4. Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур. Итоговое решение по выбору кандидата принимает заказчик заявки на подбор с учетом заключения HR-менеджера.

Результатом мероприятий по подбору персонала является закрытие вакансии квалифицированным работником, однако в современных условиях этот процесс осложняется уже на этапе привлечения самих кандидатов.

Привлечение персонала начинается после определения количественной и качественной потребности организации в персонале и анализа методов набора (Управление персоналом, 2013). Источники подбора персонала разделяют на внешние и внутренние. Внешние источники подбора: размещение вакансий на работных сайтах, объявления в СМИ, обращения в рекрутинговые агентства, привлечение по рекомендациям знакомых, взаимодействие с вузами и ссузами. К внутренним источникам относятся: формирование кадрового резерва, ротация работников по горизонтали (из филиала в филиал в качестве кризис-менеджеров).

В отечественной практике применяются многие популярные методы набора персонала, активно ведется работа с сайтами, соцсетями, взаимодействие с образовательными организациями, применяются маркетинговые решения. Однако стоит отметить отставание некоторых организаций в применении данных методов. Отсутствие гибкости в применении подходов приводит к низкой эффективности привлечения кандидатов, уменьшается приток кандидатов и приходится отбирать из узкого круга претендентов.

Больших успехов HR-менеджеры достигли в процессе отбора. Было разработано множество тестов, разных видов интервью, кейсов и иных методов, которые активно применяют при оценке уровня квалификации кандидата (Боулз, Дайза, 2009). Многие из этих инструментов были заимствованы у других стран, так, в США очень популярны «оценочные центры», которые позволяют исключить субъективизм в оценке кандидата и проводят детальный анализ способностей и навыков кандидата. Популярен за рубежом и в отечественных компаниях «хэдхантинг», однако если в Европе этим часто занимается профессионал, специализированный в этой сфере, то в России этой технике, как правило, не обучают, специалист действует интуитивно, в результате не доказывая эффективность метода.

**Результаты исследования.** Каково же текущее состояние отечественного и регионального рынка труда? За последние годы динамика показателей рынка труда идет на спад, кадровый голод обостряется. Это подтверждает низкий показатель уровня безработицы: в 2023 г. этот показатель достиг отметки 3,2% по России и 3,4% по Алтайскому краю<sup>1</sup> (рис. 1).

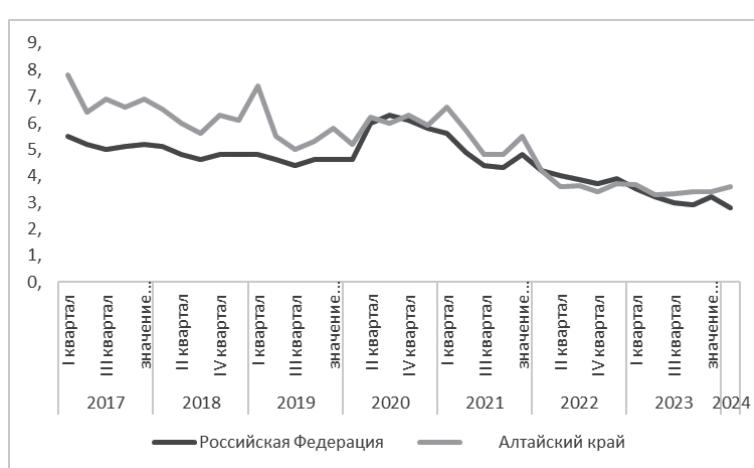


Рисунок 1— Уровень безработицы населения в возрасте 15 лет и старше в России и в Алтайском крае за 2017–2024 гг.

Figure 1 — The unemployment rate of the population aged 15 years and older in Russia and in the Altai Territory for 2017–2024

<sup>1</sup> Официальный сайт Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/>

Весной 2024 г. уровень безработицы в России обновил исторический минимум и составил 2,7% (по данным Росстата). Эксперты связывают это событие со ставкой рефинансирования Центрального Банка. Возможно, данный показатель все еще может снижаться. Дальнейшее его снижение может привести к необратимым последствиям, поскольку у работодателей еще предстоит сезонный спрос на их продукцию и потребность в человеческих ресурсах становится как никогда актуальной.

Чтобы оценить актуальное состояние рынка труда, обратимся к одному из крупнейших аналитиков рынка труда — сайту HH.ru. По данным сайта, по итогам I квартала 2023 г. в сравнении с прошлым годом наблюдается увеличение числа открытых вакансий по стране. Наиболее высокие темпы поиска работников показывает микро- и малый бизнес — среднемесячное количество вакансий в I квартале увеличилось на 21% и на 26% год к году соответственно. Средний бизнес чуть отстает по динамике, однако также показывает заметный рост (на 15%)<sup>2</sup>.

Как показывают информационно-аналитические ресурсы, дефицит человеческих ресурсов затрагивает весь рынок работодателей. Так, по данным сайта HeadHunter, hh. индекс по России составляет 3,3. Это пограничный показатель между дефицитом и острым дефицитом работников. Данный показатель строится на основании двух взаимовлияющих факторов — активность работодателей и соискателей, сейчас разрыв между спросом (вакансиями) и предложением (резюме) очень напоминает ситуацию на рынке труда 2021 г. — начала периода остройшего дефицита людей<sup>3</sup>.

Проанализируем Алтайский край в разрезе общего состояния потребности в человеческих ресурсах, а также потребность — в разрезе специализаций работников. Состояние рынка труда в крае в мае 2024 г. оставляет желать лучшего: уровень hh. индекса всего 2,7, что говорит о дефиците соискателей, наблюдается незначительный прирост количества резюме соискателей (1%), вместе с тем наблюдается увеличение доли вакансий у работодателей (1%)<sup>4</sup>.

В целом динамика hh. индекса на данный момент достаточно предсказуема: происходит снижение активности соискателей в летний период и ожидается увеличение количества резюме в осенний период. Однако по сравнению с предыдущим годом в период высокого спроса кривая все же опустилась как минимум на пункт ниже и только к лету практически сравнялась с показателями прошлого года.

Структура спроса на рынке труда неоднородна. Наиболее остро ощущается нехватка работни-

ков сфер массового найма: медицины, автобизнеса (при этом наблюдается значимый прирост количества резюме), розничной торговли, строительства, производства, рабочего персонала и др. При этом отмечается отрицательный прирост резюме в сфере розничной торговли, низкий прирост в сфере продаж, бухгалтерии. Отмечается тренд увеличения числа соискателей в сферах строительства, туризма, рабочих специальностей, а также логистики, однако покрыть потребность рынка все еще не удается. В сумме вакансии массового найма составляют 74% от всех вакансий на hh.ru, еще 16% составляют предложения для белых воротничков (маркетологов, бухгалтеров, финансистов, юристов, HR и других), а 10% — вакансии для ИТ-специалистов, что еще больше подтверждает острый дефицит работников в организациях (по данным сайта hh Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда).

Отметим некоторые профессиональные области (рис. 2). Так, отмечается отрицательный прирост соискателей сфер управления персоналом и административного персонала, что свидетельствует о том, что сейчас специалисты стремятся закрепить свои позиции у одного работодателя ввиду высокой конкуренции на рынке соискателей. Высокий уровень конкуренции также отмечается в сферах юриспруденции, высшего и среднего менеджмента, консалтинга, маркетинга, сферы массмедиа, во многих отмечается повышение спроса на работников, лишь в сфере юриспруденции отмечается значительное падение спроса — на 18%.

Отмечается тренд завышения ожиданий соискателей в отношении заработной платы, так, медианная предлагаемая ЗП в мае составила 49 992 руб., в то время как медианная желаемая ЗП составила 50 000 руб. (по данным сайта hh Статистика: сервис открытой аналитики рынка труда). И хотя при таком сравнении различия невелики, во многих профобластях отмечается большой разброс предлагаемой и желаемой заработной платы в сторону последней. Тем не менее у организаций одним из самых мощных инструментов для привлечения соискателей по-прежнему остается заработка плата, в связи с этим на рынке присутствуют разные предложения, которые регулируются в соответствии с возможностями организаций.

По результатам проведенного анализа состояние регионального рынка труда оценивается как критическое, наблюдается колоссальный дефицит кадров в стратегически важных сферах региона. Это приводит к снижению качества предоставляемой продукции, услуг в кризисных сферах бизнеса, искусствен-

<sup>2</sup> HeadHunter. URL: [https://stats.hh.ru/?from=menu&utm\\_source=hh.ru&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=menu\\_new](https://stats.hh.ru/?from=menu&utm_source=hh.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=menu_new)

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Там же.

ному росту заработных плат и общим негативным экономическим последствиям.

Стоит отметить, что резкий спад количества трудоспособного населения на рынке труда наконец стал замеченным и на государственном уровне, что помо-

жет усилить меры господдержки в сфере человеческих ресурсов и снизит напряжение на рынке труда. Рассмотрим основные стратегические планы России в этом направлении (табл. 1).



Рисунок 2 — Динамика резюме и вакансий в профобластях  
Figure 2 — Dynamics of resumes and vacancies in professional areas

Таблица 1  
Программы государственной поддержки занятости в Российской Федерации за 2019–2024 гг.  
Table 1  
State employment support programs in the Russian Federation for 2019–2024

Сроки реализации проекта	Наименование проекта	Цель проекта	Законодательная база
01.01.2019–31.12.2024	Федеральный проект «Содействие занятости» национального проекта «Демография»	Содействие занятости отдельных категорий граждан путем организации профессионального обучения, дополнительного профессионального образования для приобретения или развития имеющихся знаний, компетенций и навыков, обеспечивающих конкурентоспособность и профессиональную мобильность на рынке труда	Постановление Правительства РФ от 13.03.2021 № 369
13.03.2021–2024 г.	«О государственной поддержке в 2024 году юридических лиц, включая некоммерческие организации, и индивидуальных предпринимателей в целях стимулирования занятости отдельных категорий граждан»	Обеспечить трудоустройство определенных категорий граждан и оказать поддержку работодателям	Постановление Правительства РФ от 13.03.2021 № 362

Окончание таблицы 1

Сроки реализации проекта	Наименование проекта	Цель проекта	Законодательная база
01.01.2022–31.12.2025	Федеральный проект «Профессионализм»	Модернизация среднеспециального образования путем сокращения сроков обучения при увеличении интенсивности уровня подготовки	Постановление Правительства РФ от 16.03.2022 № 387
01.01.2025–2030 г.	Национальный проект «Кадры»	Обеспечение качественной подготовки будущих специалистов в едином информационном поле, начиная со школы, привлекая работодателей для создания образовательных программ	Не опубликован

Источник: составлено авторами.

Примечательна также новая возможность гарантированного обеспечения кадрами работодателей с 1 мая 2024 г. в рамках предоставляемых квот ряду организаций из перечня ч. 1 ст. 71.1 Закона об образовании. Появилась возможность подготовить квалифицированных специалистов для организации с помощью целевого обучения. С помощью сайтов «Госуслуги» и «ТрудВсем» работодатель подает свою заявку, и ее видят кандидаты из региона. Мы считаем, что данная разработка принесет большую пользу организациям и увеличит возможность получения высококвалифицированных специалистов (О целевом обучении по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования: Постановление Правительства РФ от 27 апреля 2024 г. № 555).

Таким образом, в период с 2019 г. по настоящее время государство активно внедряет меры помощи как гражданам в гарантированном трудуустройстве, так и организациям в поиске работников. Не остается без внимания и качество подготовки работников, трансформируется система профессионального образования, вводятся новшества по взаимодействию бизнеса и учебных заведений.

Чтобы выявить практические особенности и проблемы действий организаций по обеспечению персоналом в современных условиях, обратимся к опыту АО «Почта России».

Исторически почтовые услуги оказывали уже в X в., затем происходила трансформация услуг в зависимости от эпохи и потребностей общества, и лишь после распада СССР почтовая деятельность была выделена в самостоятельную отрасль (О создании Федерального управления почтовой связи при Министерстве связи Российской Федерации: Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1390). В 1995 г. вновь произошла реорганизация: Федеральное управление почтовой связи сменила Федеральная служба

почтовой связи, но и она в 1996 г. была упразднена, управление было передано Министерству связи России. В этом же году была нарушена монополия на некоторые почтовые услуги, в результате чего стали развиваться коммерческие почтовые компании.

В 2022 г. Правительство РФ приняло решение о реструктуризации, в результате чего было создано Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России», однако процесс объединения завершился лишь в 2009 г., когда в состав Почты вошла почтовая служба Татарстана. Эта форма просуществовала 10 лет, затем организация снова была реорганизована, но на этот раз в акционерное общество.

АО «Почта России» (далее — Почта) — федеральный почтовый оператор, входит в перечень стратегических организаций РФ. Организация включает в себя 38 тысяч отделений по всей стране и объединяет один из самых больших трудовых коллективов в стране — около 311 тысяч почтовых работников<sup>5</sup>.

Организация имеет сложную макрорегиональную структуру (рис. 3), а на уровне филиала — профильные департаменты (кадровый, имущественный, экономический, коммерческий и операционный), что позволяет обеспечивать рабочими местами специалистов разной квалификации.

Все бизнес-процессы в организации жестко регламентированы, Почта обладает мощной локально-нормативной базой, которой руководствуются работники при исполнении своих трудовых функций. Не является исключением и деятельность, связанная с управлением персоналом, в рамках которой существует функциональное направление — Департамент по кадровым и социальным вопросам. В данном подразделении осуществляется кадровый учет и планирование и сопровождение работников, поиск и отбор персонала, обучение работников, а также сопровождение системы компенсаций и льгот.

<sup>5</sup> Официальный сайт АО «Почта России». URL: <https://www.pochta.ru/company/mission-and-strategy>



*Рисунок 3 — Организационная структура АО «Почта России»  
Figure 3 — The organizational structure of JSC «Russian Post»*

Одним из приоритетных направлений в этом сегменте является подбор персонала. Для реализации задач обеспечения персоналом организации созданы локальные группы подбора персонала, которые ведут поиск новых работников в рамках своих регионов. Группа отвечает за обеспечение организации квалифицированным персоналом и организует комплекс мероприятий, направленных на укомплектование штата. Алгоритм процедур и этапов подбора достаточно структурирован и соответствует вышеуказанным требованиям.

Специфика деятельности группы подбора заключается в разрешении возникающих противоречий в системе организации — с одной стороны, находятся регламентированные процедуры, требующие соблюдения определенной механики действий и временных затрат, а с другой стороны — производственная необходимость, требующая проявления лояльности и гибкости по отношению к возможностям укомплектования той или иной вакантной позиции. Другая особенность — большая география поиска работников, а также удаленность и труднодоступность населенных пунктов. В данном случае

роль работника группы подбора не столько рекрутская, сколько координационная — организовать обе стороны процесса подбора и обеспечить единое информационное поле, поскольку заказчик вакансии зачастую осведомлен об условиях вакансии лишь частично.

Как показал анализ, специфика работы службы подбора персонала заключается в следующем (табл. 2).

Таким образом, структура службы подбора персонала организации обладает рядом преимуществ и недостатков, но тем не менее существует отлаженный механизм поиска и отбора кандидатов на вакантные должности, который функционирует независимо от наличия сложностей и препятствий. В данном случае миссия службы подбора — обеспечение организации квалифицированными работниками с более конкурентоспособными преимуществами.

Оценим практические результаты реализации миссии организации в этом направлении, проанализировав динамику укомплектованности региональной сети АО (персонала ОПС по Алтайскому краю, срез брали на начало каждого года) (рис. 4).

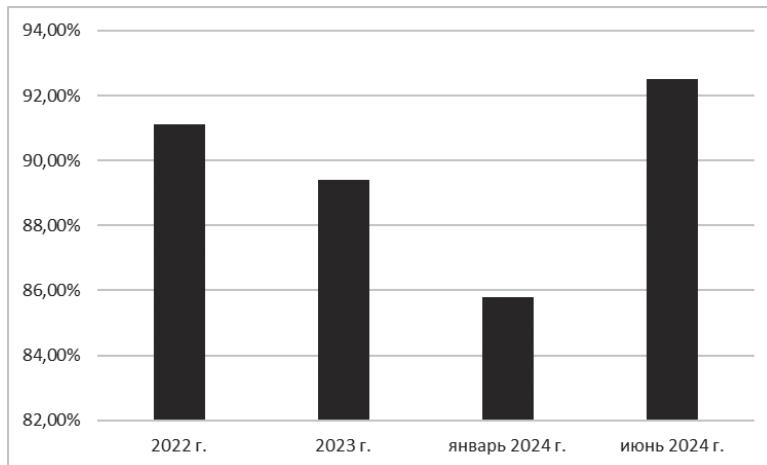
**Особенности службы подбора персонала организации**  
**Features of the organization's recruitment service**

Таблица 2

*Table 2*

Преимущества	Недостатки
Оснащение основными инструментами подбора (доступ к работным сайтам, сотрудничество с Центром занятости)	Большое количество вакансий на одного рекрутера (более 30)
Регулярное обучение рекрутеров, супервизия более опытных специалистов	Трудности привлечения кандидатов, основанные на непривлекательных условиях работы: компания давно перестала развивать свой HR-бренд, уровни заработных плат уже давно находятся «под экватором» рынка, в связи с чем рекрутерам и ресечерам ежедневно приходится сталкиваться с негативом, который транслируется от кандидатов
Открытое взаимодействие со всеми профильными направлениями, рефлексивные заказчики, готовые к гибкости подбора персонала	Текущесть персонала. Причем способствуют этому как текущие условия труда, так и политика организации, проявляется как в отсутствии профилактических мероприятий, так и в нежелании корректировать стиль и методы управления персоналом, руководствуясь принципом «бизнес всегда прав»
Возможность использовать нестандартные методы привлечения и подбора персонала, активное участие в краевых мероприятиях	Порочный круг многозадачности: в данном случае речь о том, что невысокий уровень заработной платы рекрутеров, большая нагрузка при относительно невысокой результативности, большие усилия для закрытия ключевых вакантных позиций — все это приводит к демотивации рекрутеров и текущести в отделе. Однако этими процессами можно управлять, в этом заключается миссия руководителя службы

Источник: составлено авторами.



*Рисунок 4 — Динамика укомплектованности сети ОПС УФПС Алтайского края  
Figure 4 — Dynamics of staffing of the OPS UFPS network of the Altai Territory*

Полученные данные демонстрируют снижение динамики укомплектованности штата организации до 2024 г. и повышение уровня укомплектованности к середине 2024 г. Данный колеблющийся тренд основан на ряде причин: во-первых, это реорганизационные процессы внутри филиала, во-вторых, ухудшение ситуации на рынке труда и ригидные условия труда в организации; в-третьих, текучесть в группе подбора персонала, в связи с чем происходит стагнация процессов привлечения кандидатов.

Как показал анализ качественного состава работников, интерес представляет состав Аппарата управ-

ления (АУП), занимающих должностей топ-менеджеров, руководителей, специалистов и служащих. Поскольку к этим категориям предъявляются жесткие требования по уровню квалификации, опыта и навыков, рассмотрим на их примере уровень квалификации персонала организации.

Анализ за 2021–2024 гг. уровня образования работников АУП, так как это один из индикаторов уровня квалификации, указанных в должностных инструкциях работников, показал следующее (рис. 5).

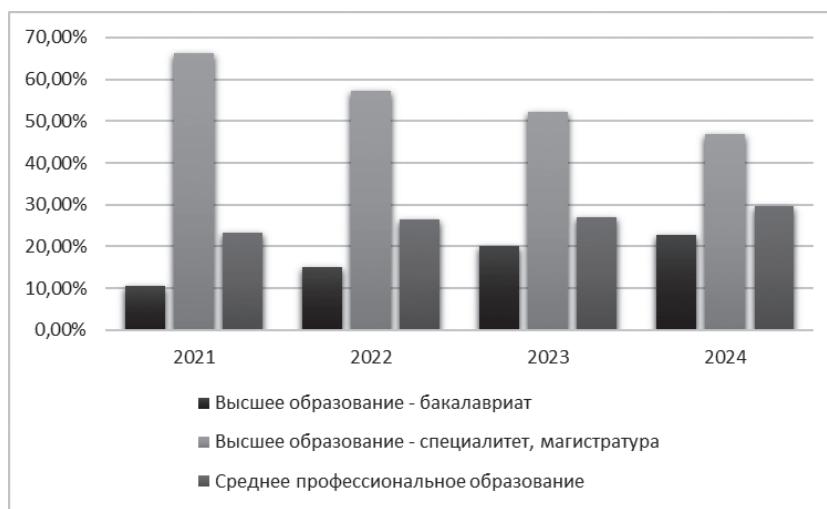


Рисунок 5 — Динамика уровня образования персонала АУП за 2021–2024 гг.  
Figure 5 — Dynamics of the level of education of the AUP staff for 2021–2024

Очевидно, что прослеживается тренд снижения количества работников с подготовкой уровня специалитета и магистратуры: в 2021 г. доля работников с данным уровнем образования составляла 66,23%, а в 2024 г. она составила уже 46,98%. В отношении других уровней подготовки наблюдается тренд увеличения: количество работников с бакалавриатом выросло за 4 года на 12,19%, а работников со средним профессиональным образованием — на 6,59%. Таким образом, происходит снижение академической подготовки работников, работники реже завершают образование на ступени магистров и специалистов либо вовсе заканчивают образование на уровне среднего профессионального.

В связи сданной тенденцией отметим возникающие сложности по укомплектованию вакансий категорий

АУП: для должностей категорий АУП в должностных инструкциях предъявляются требования к определенному уровню образования (чем выше должность в иерархии, тем выше требования) и соответственно может возникать несоответствие кандидата (внешнего или внутреннего) предъявляемым требованиям. А поскольку должностные инструкции утверждаются на уровне Аппарата управления общества в головном подразделении организации и обладают достаточно четкими критериями для оценки соответствия работника занимаемой должности, без специального утверждения такого кандидата вышестоящим руководством никак не обойтись. Это усложняет процедуру отбора и увеличивает трех взаимодействия с кандидатом.

Другой индикатор для анализа уровня квалификации работников — это их стаж (опыт работы) (рис. 6).

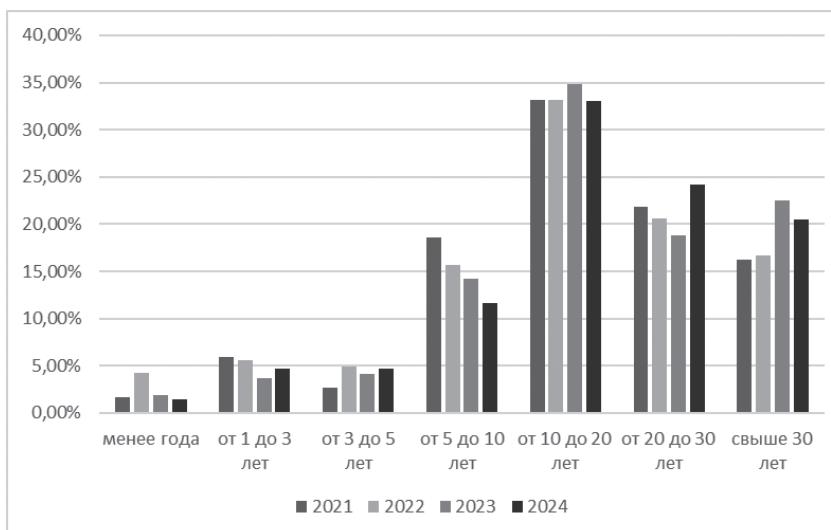


Рисунок 6 — Динамика персонала по стажу работы АУП за 2021–2024 гг.  
Figure 6 — Dynamics of personnel by work experience of the AUP for 2021–2024

Очевидно, что наиболее благоприятным для пребывания большинства новичков в организацию был 2022 г. Их доля составляла 4,18%, но далее наблюдается тревожный спад. Также закономерно наблюдается снижение количества работников с опытом работы от 1 года до 3 лет. Эту категорию также можно назвать начинающей-адаптирующейся и отметить ее похожую динамику с предыдущей группой. Нестабильность наблюдается и в третьей группе. В следующей группе отмечается практически арифметическая закономерность, наблюдается снижение количества более опытных, но еще молодых специалистов и руководителей. Эта группа представляет особенную ценность для работодателей ввиду перспективности положения специалистов, в связи с чем организации нужно обратить внимание на данную категорию и спланировать активные мероприятия по ее удержанию.

Стоит признать, что основная категория работников организаций в целом и АУП в частности — это взрослые опытные люди с большим стажем работы, от 10 до 20 лет (более трети всей численности), в данной категории позиции достаточно устойчивы, настораживающих трендов нет. В следующей группе, напротив, прослеживается увеличение числа работников на 5,38% по сравнению с предыдущим годом, подобная ситуация отмечается и в следующей группе, где, несмотря на некоторое снижение количества работников по сравнению с предыдущим годом, все же отмечается положительный тренд. По данным группам можно сделать вывод о том, что опытные специалисты, которые не стремятся выходить на пенсию

или находятся в предпенсионном возрасте, находят привлекательными условия работы в организации, остаются работать или охотно вступают в ряды новых работников.

Другая сторона данной динамики — проблемы укомплектования персонала различных функциональных групп. Скорость закрытия вакансий для всех категорий должностей одинаковая, быстрее закрываются вакансии, у которых наименьший разрыв уровня заработной платы с рыночной. Быстрее закрываются вакансии категорий рабочих (почтальоны, операторы, сортировщики), поскольку к ним предъявляются наименьшие требования и предоставляются более гибкие условия (возможность выбора места работы и графика, занятость (полная/неполная) и т. п.).

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что УФПС Алтайского края обладает квалифицированным составом работников аппарата управления, большая часть работников имеет высшее образование, в том числе уровня специалиста и магистратуры, а также обладает большим стажем работы, что является индикатором наработанных знаний, умений, навыков и опыта. Но появилась тревожная тенденция старения кадров и вымывания мобильной молодежной группы.

Почему так происходит? Каково поведение соискателей на рынке труда? Проанализировав данные организации за последние 3 года, представим кризисную прибывающую потоком кандидатов в организацию за 2022–2024 гг. (рис. 8).

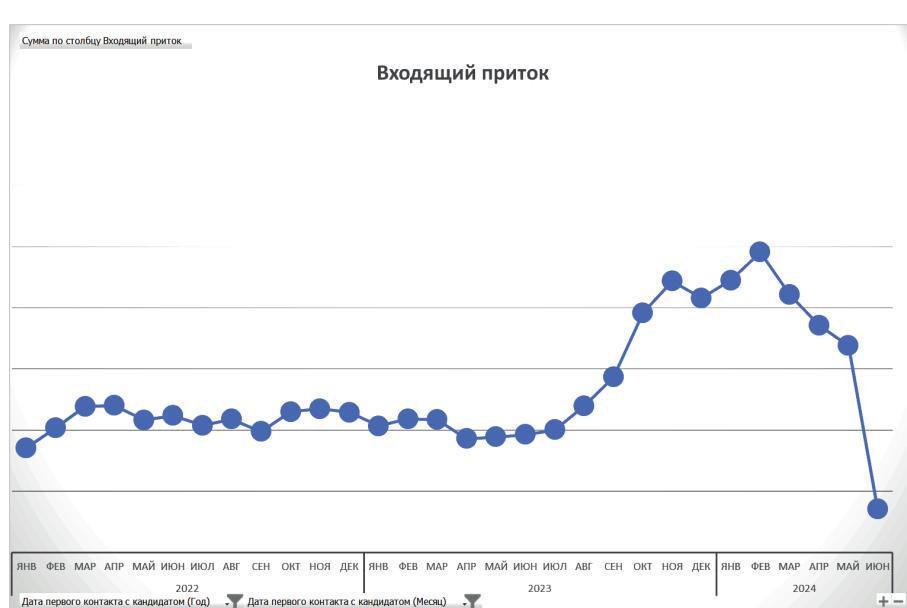
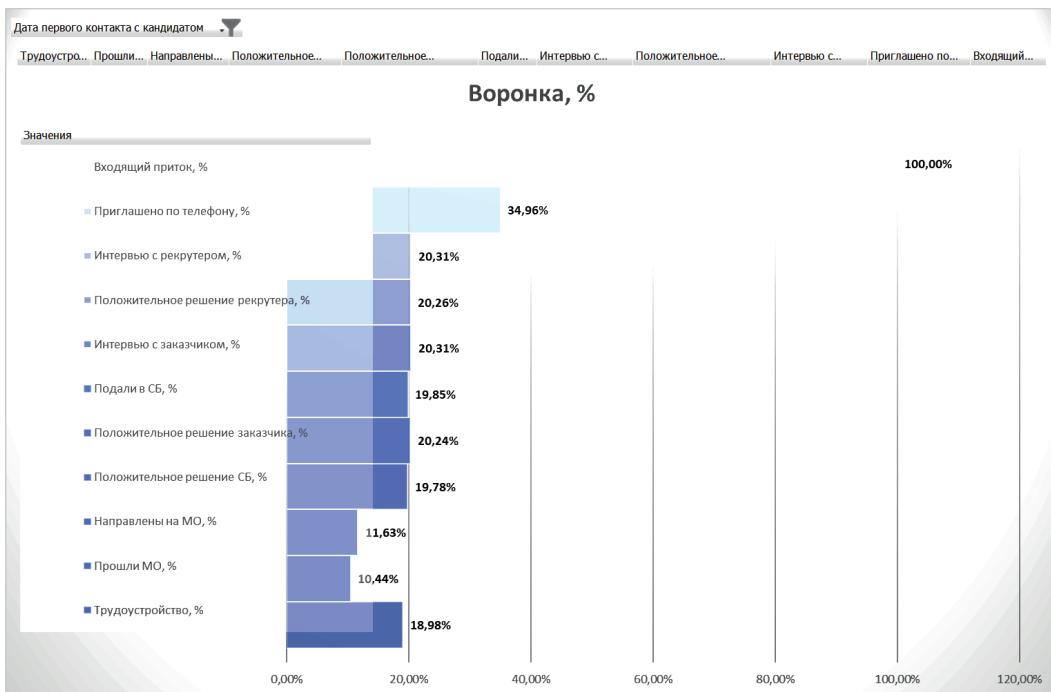


Рисунок 7 — Входящий приток кандидатов в организацию, 2022–2024 гг.  
Figure 7 — Incoming influx of candidates to the organization, 2022–2024

Отметим явный прирост входящего притока в период августа 2023 — февраля 2024 г., резкое увеличение количества отработанных кандидатов по сравнению с предыдущим периодом свидетельствует о повышении качества работы рекрутеров, отмечается также летний тренд снижения притока. На основании представленных данных напрашивается вы-

вод, что, поскольку увеличилось число контактов с кандидатами, должна прослеживаться положительная результативность. Для проверки данного предположения проанализировали данные по используемым инструментам отбора персонала наибольшего притока кандидатов 2023 г. (рис. 8).



*Рисунок 8 — Входящий приток кандидатов в организацию в 2023 г.  
Figure 8 — Incoming influx of candidates to the organization in 2023*

Данный вывод применим только к 2023 г., наблюдается достоверное увеличение доходности (процент явки на очное собеседование) кандидатов, доведение до «оффера» (подписания приглашения на работу) у 18,98% из 19,85% анкет финалистов на вакантные должности.

В 2024 г. наблюдается иная ситуация: при таком же количестве приглашенных кандидатов (33,22%) резко снижается их доходность (8,95%). Таким образом, 2024 г. для рекрутеров дается очень непросто, отмечаются качественные изменения на рынке труда в сфере взаимоотношений и этикета деловых коммуникаций. Ощущая вседозволенность, кандидаты все более заоблачно продают свою квалификацию, завышая зарплатные ожидания в разы выше рыночных, не имея должной квалификации или хоть сколько-нибудь релевантных знаний и навыков, откликаются на вакантные должности высокого ранга, хамят рекрутерам, бросают трубки, не доходят на собеседования, не выходят на связь и т. п. Если раньше любые рыночные отношения были регулируемы, то сейчас рынок труда становится неподконтролен на уровне

соискателей, и работодателям, к сожалению, приходится с этим мириться. Таким образом, косвенно удалось выявить определенную специфику поведения соискателей на рынке труда: ввиду огромного спроса на работников соискатели с меньшей опаской отмечают любые менее выгодные для них предложения, поскольку вариативность на рынке труда присутствует, при этом к качеству кандидатов это относится косвенно.

Превентивные меры рекрутеров разработаны в недостаточной степени. Хотя присутствует рекомендуемый алгоритм работы с возражениями и рекрутеры проходят обучение по данной теме, для увеличения процента доходности кандидатов до этапа «собеседование» рекрутеры усиливают контрольлинг: в мессенджерах подробно прописывают место и время встречи, перед встречей созваниваются с кандидатом, стараются, чтобы первая точка касания совпадала с датой собеседования. Стоит отметить также повышение качества взаимодействия при встрече с кандидатом: уровень общения, презентация условий вакансии, установление кон-

такта с потенциальным руководителем. Соответственно текущий уровень проработки стратегии взаимодействия с кандидатами остается на среднем уровне.

**Выводы и рекомендации.** Претерпевший изменения современный рынок труда стал для организаций ареной гладиаторов (Тихонов, 2020). Чтобы выиграть это сражение, необходимо меняться вместе с рынком. По результатам проведенного исследования авторами разработан ряд рекомендаций для АО «Почта России»:

1. Пересмотреть политику доходов и заработной платы. Необходимо обратить внимание на региональный рынок труда и скорректировать свои условия стимулирования труда, корректируя их к среднерыночным профильным трендам.

2. Продвижение HR-бренда организации. Предлагаем усилить маркетинговую кампанию с помощью:

- рекламы (позитивные публикации в газетах и на сайтах, продвижение страниц в социальных сетях, рекламные ролики в интернете и на ТВ);
- активного участия в социальных проектах (привлечение организации к региональным, локальным проблемам общества, взаимодействие с социальными фондами и организациями);
- привлечения к спонсорству образовательных, спортивных, культурных мероприятий (для увеличения позитивных ассоциаций, идентификации с позитивным брендом компании необходимо внедрение организации в качестве бизнес-партнера на различные массовые мероприятия);
- взаимодействия с вузами и ссудами (на базе некоторых организаций существуют исследовательские лаборатории для прохождения производственных практик студентами и проведения исследовательских проектов, что способствует осведомленности студентов о деятельности организации, дает работодателю возможность пригласить будущих специалистов на работу, в связи с чем можно организовать такую же лабораторию для работы со студентами).

3. Оптимизация временных затрат. Поскольку для рекрутеров нет специальной CRM-системы, не-

обходимо оптимизировать их текущую отчетность для сокращения времени работы с базами данных. Во-первых, необходимо оптимизировать работу с отчетностью, поскольку это преимущественно Excel-файлы, добавить колонки с формулами, выпадающие списки, интегрировать несколько файлов в один. Во-вторых, разработать единый алгоритм работы с базами данных, который снизит индивидуальные временные затраты рекрутеров и оптимизирует рутинные процессы.

4. Обучение рекрутеров. Организация периодически проводит обучение рекрутеров, но для комплексной подготовки и для повышения уровня компетентности специалистов необходимы систематические обучающие мероприятия. Например, сейчас для рекрутеров актуально изучить, насколько кардинальны изменения на рынке труда и какие новые инструменты можно взять на вооружение. Другая причина потребности обучения — появление новых специалистов, для которых введение в специфику работы особенно важно.

5. Создание новой тактики взаимодействия с кандидатами. Для гибкой системы привлечения кандидатов работодателям необходимо становиться гибкими, в связи с этим нами предложен ряд рекомендаций по улучшению процесса:

- акцент на трех взаимодействия организации с кандидатом (необходимо, чтобы первый контакт совпадал с датой собеседования кандидата, строго контролировать сроки этапов отбора и оказывать помощь в их сокращении — содействовать сокращению сроков проверки службой безопасности, уточнять трудности прохождения медицинского осмотра, оперативно готовить пакет документов для отдела кадрового администрирования);
- предоставлять возможность гибкости выбираемых условий труда (несколько вариантов графика, если позволяет должность и специфика подразделения — предлагать варианты обязанностей).

Надеемся, что данные предложения вскоре помогут организации усилить свои позиции как работодателя на внешнем и внутриорганизационном рынке труда, а профильную работу по привлечению и обеспечению организации персоналом сделать более результативной и безопасной.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

Доронина М. С., Чепель И. В. Актуальные проблемы обеспечения организаций квалифицированным персоналом // Бизнес Информ. 2012. № 9. С. 194–197. [Doronina M. S., Chepel I. V. Actual problems of providing organizations with qualified personnel. *Biznes Inform = Biznes Inform.* 2012;9:194–197 (In Russ.)].

Иванова С. В. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. М. : Альпина Паблишер, 2014. 127 с. [Ivanova S. V. How to find your people: The art of recruiting and evaluating staff for a manager Moscow: Alpina Publisher, 2014. 127 p. (In Russ.)].

- Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2024. 440 с. [Kibанov A. Ya. Fundamentals of personnel management: textbook. 3rd ed., reprint. and an additional one. Moscow: INFRA-M, 2024. 440 p. (In Russ.)].
- Никишина А. Л. Техника отбора и найма персонала : учебное пособие. Тольятти: ТГУ, 2016. 177 с. [Nikishina A. L. The technique of personnel selection and recruitment: a textbook. Tolyatti: TGU, 2016. 177 p. (In Russ.)].
- Тихонов А. И. Основные факторы удержания сотрудников в Российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 301–309 [Tikhonov A. I. The main factors of employee retention in Russian companies. *Moskovskij ekonomicheskij zhurnal = Moscow Economic Journal.* 2020;7:301–309 (In Russ.)].
- Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. М. : ПРИОР, 2013. 381 с. [Personnel management: studies. stipend. Ed. by B. Yu. Serbinovsky, S. I. Samygin. Moscow: PRIOR, 2013. 381 p. (In Russ.)].