

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО
И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ
THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES
OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR**

Обзор
Review

УДК 331.101.3:334

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

Вечкинзова Е. А.¹
Веремко Д. В.²
Фещенко С. Ю.³

**Корпоративные комьюнити: виртуальная комфортная среда
для привлечения и удержания молодых специалистов**

¹Государственный университет управления,
Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия
^{2,3}Газпромбанк (Акционерное общество),
ул. Наметкина, 16, корпус 1, Москва 117420, Россия.

¹*e-mail:* kvin07@list.ru

²*e-mail:* veremko09@icloud.com

³*e-mail:* sofiyafeshchenko@gmail.com

¹ORCID 0000-0003-2543-625X

²ORCID 0009-0002-7374-5217

³ORCID 0009-0006-1813-0876

*Статья поступила 22 марта 2025 г.; принята 22 апреля 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Стремительная смена технологий и цифровизация практически во всех сферах деятельности привели к новым тенденциям на рынке труда: нехватке квалифицированного персонала, избирательности молодых специалистов в выборе работодателя, а также своеобразной гонке зарплат ввиду того, что финансовые ожидания молодых специалистов не всегда обоснованы, но стремительно растут. Молодым специалистам важен гибкий график, а также удалённый или гибридный формат работы, так как многие начинающие специалисты не готовы работать в офисе на постоянной основе. Смена поколенческих представлений о формально-содержательной стороне работы и ее роли в жизни молодежи требует от работодателей пересмотра своей кадровой политики в отношении привлечения и удержания молодых специалистов. Цель исследования – рассмотреть специфику требований молодых специалистов к выбору работодателя и карьерному развитию на постоянной основе, а также проанализировать роль корпоративных комьюнити как одного из инструментов удержания и развития молодых специалистов в компании. Исследование базируется на работах российских авторов по проблемам привлечения, удержания и удо-

влетворенности специалистов организацией-работодателем, а также анализе кейсов HR-служб крупных российских предприятий. Результаты исследования основаны на сопоставлении ожиданий и требований в отношении постоянного места работы и карьеры молодых специалистов и используемых работодателями методов привлечения и удержания молодёжи. Компании внедряют корпоративное обучение, развивают гибкость в графике и формате работы с сотрудниками, расширяют социальный пакет молодых специалистов. Наиболее действенным инструментом удержания молодых специалистов становится создание и активное развитие комфортной виртуальной среды для сотрудников компании – неформальных корпоративных комьюнити.

Ключевые слова: рынок труда; корпоративные комьюнити; молодые специалисты; вовлеченность сотрудников

Для цитирования: Вечкинзова Е. А., Веремко Д. В., Фещенко С. Ю. Корпоративные комьюнити: виртуальная комфортная среда для привлечения и удержания молодых специалистов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 130-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

UDC 331.101.3:334

Elena A. Vechkinzova¹
Daria V. Veremko²
Sofya Iu. Feshchenko³

**Corporate communities: a virtual comfortable environment
for attracting and retaining young professionals**

¹State University of Management,
99 Ryazansky Ave., Moscow 109542, Russia

^{2,3}Gazprombank (Joint Stock Company),
bld. 1, 16 Nametkin St., Moscow 117420, Russia

¹e-mail: kvin07@list.ru

²e-mail: veremko09@icloud.com

³e-mail: sofiyafeshchenko@gmail.com

¹ORCID 0000-0003-2543-625X

²ORCID 0009-0002-7374-5217

³ORCID 0009-0006-1813-0876

Abstract. The rapid sweep of technologies and digitalization in almost all areas of activity has led to new trends in the labor market: a shortage of qualified personnel, selectivity of young professionals in choosing an employer, as well as a kind of salary race, due to the fact that the financial expectations of young professionals are not always justified, but are growing rapidly. Flexible schedules are important for young professionals, as well as remote or hybrid work formats, since many young professionals are not ready to work in the office on a permanent basis. The change in generational ideas about the formal and substantive side of work and its role in the lives of young people requires employers to revise their HR policies regarding the attraction and retention of young professionals. The purpose of the study is to consider the specifics of the requirements of young professionals for the choice of an employer and career development on an ongoing basis, as well as to analyze the role of the

corporate community as one of the tools for retaining and developing young professionals in the company. The study is based on the works of Russian authors on the problems of attracting, retaining and satisfying specialists with the employer organization, as well as an analysis of cases of HR services of large Russian enterprises. The results of the study are based on a comparison of expectations and requirements regarding a permanent place of work and career of young specialists and the methods used by employers to attract and retain young people. Companies are introducing corporate training as training, developing flexibility in the schedule and format of work with employees, expanding the social package of young specialists. The most effective tool for retaining young specialists is the creation and active development of a comfortable virtual environment for company employees – informal corporate communities.

Keywords: labor market; corporate communities; young professionals; employee engagement

For citation: Vechkinzova, E. A., Veremko, D. V., Feshchenko, S. Iu. (2025), “Corporate communities: a virtual comfortable environment for attracting and retaining young professionals”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 130-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

Введение (Introduction). В настоящее время мы живем в динамично развивающейся среде, и рынок труда не является исключением. Рынок стремительно меняется, а актуальные тенденции таковы: нехватка квалифицированного персонала, избирательность молодых специалистов в выборе работодателя, а также своеобразная гонка зарплат ввиду того, что финансовые ожидания молодых специалистов не всегда обоснованы, но стремительно растут. По данным исследования привлекательности HR-бренда «Талантист», молодым специалистам важен гибкий график, а также удалённый или гибридный формат работы, так как многие начинающие специалисты не готовы работать в офисе на постоянной основе (Трудоустройство молодых: реалии современного рынка труда, 2024).

У недавно вышедших на рынок труда специалистов видение идеального рабочего формата несколько отличается от привычного ввиду того, что это поколение, зуммеры, выросло в условиях глобализации, онлайн-общения и частично или полностью удаленного формата обучения. Начинающим специалистам важен личный

комфорт, work-life balance, а также личная заинтересованность в профессиональной деятельности. Сегодня, если организации хотят привлекать молодые кадры, то введение гибкого графика работы – это необходимость, обоснованная текущими трендами рынка труда.

У поколения молодых специалистов есть свои отличительные черты, которые компаниям необходимо учитывать. Для таких кадров важно, какое позиционирование у компании, какую пользу несет ее продукт. Важно сохранять баланс между продолжительностью, интенсивностью работы и заработной платой, а также общей атмосферой в рабочем коллективе. При этом начинающие специалисты очень ценны, так как способны быстро и легко обучаться, браться за разного рода задачи, а также они активно осваивают и внедряют новые технологии в рутинные процессы (Какие тренды рынка труда останутся актуальными в России в течение 10 лет, 2024).

Важнейшими критериями при поиске места работы для молодых специалистов все еще остаются «хорошая зарплата» и «финансовая стабильность». Далее идут

факторы «приятная рабочая атмосфера» и «гарантии занятости», а также «интересная работа». Вместе с тем, у людей в возрасте до 18 лет выделяется критерий «широкие возможности для карьерного роста». Это обусловлено тем, что для юных специалистов продвижение по карьерной лестнице более значимо, чем для более возрастных категорий (Почти все нашли работу, 2024). В сложившейся ситуации компаниям, которые заинтересованы в молодых специалистах, необходимо учитывать их интересы и потребности.

Цель исследования (The aim of the work). В статье рассмотрены основные факторы привлечения и удержания молодых сотрудников. Интересные задачи, внедрение новых технологий и цифровизация, позволяющие повышать свой уровень квалификации в процессе работы, больше не являются значимым стимулом для молодых специалистов при выборе компании-работодателя. Смена поколенческих представлений о формально-содержательной стороне работы и ее роли в жизни молодежи требует от работодателей пересмотра своей кадровой политики в отношении привлечения и удержания молодых специалистов. Цель статьи – рассмотреть специфику требований молодых специалистов к выбору работодателя и карьерному развитию на постоянной основе, а также проанализировать роль корпоративных комьюнити как одного из инструментов удержания и развития молодых специалистов в компании.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование базируется на работах российских авторов по проблемам привлечения, удержания и удовлетворенности специалистов организацией-работодателем. Проблемы привлечения молодых специалистов сегодня характерны для многих сфер деятельности страны: начиная от научно-образовательной сферы (Донина, Яблокова, Сухова, 2020; Леднева, Иванова-Швец,

2018), производственных компаний (Васенькин, Лысенко, 2023; Царева, Буздык, 2024), включая сферу государственного управления (Родюкова, 2022), что непосредственно сказывается на конкурентоспособности и эффективности жизнедеятельности каждого региона (Кузнецова, Валь, 2024). Авторами предлагаются различные методы привлечения и стимулирования труда молодых специалистов – использование цифровых технологий рекрутинга и реферальных программ стимулирования (Шелестов, Коваженков, 2024), дополнительное материальное вознаграждение (Зыкова, 2024), формирование бренда работодателя (Крамарев, 2023) и другие методы.

При написании статьи использованы методы анализа научных публикаций, сравнительный анализ результатов первичных исследований российского рынка труда, а также анализ кейсов HR-служб крупных российских предприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В текущих условиях, которые складываются на рынке труда, компании конкурируют между собой за специалистов, в том числе молодых. Если раньше организации неохотно брали на работу специалистов без опыта, не готовы были вкладываться в их обучение, то сейчас, в условиях рекордно низкой безработицы, нехватки кадров практически по всем направлениям и сферам деятельности в условиях высоких темпов цифровизации деятельности компании стали активно привлекать молодых работников, несмотря на возможное отсутствие опыта в целом или нужных компетенций, в частности.

Однако это не единственная причина роста интереса к молодежи среди компаний-работодателей. У этой категории работников есть несколько очень важных и

ценных преимуществ, благодаря которым за них борются компании. В их числе:

1. Быстрая обучаемость: молодые сотрудники хотят и готовы обучаться, получать новый опыт и новые компетенции. Кроме того, процесс обучения у них проходит быстрее и легче, они готовы сразу же интегрировать полученные знания в свою профессиональную деятельность;

2. Работа с новыми технологиями: молодежь очень активно и быстро осваивает новые технологии, она умеет грамотно их использовать для улучшения и оптимизации работы, что положительно влияет на работу в целом;

3. Осведомленность о трендах: очень много молодых сотрудников проводят большое количество времени в социальных сетях, благодаря чему осведомлены о всех существующих трендах и новостях, в том числе в сфере своей профессиональной деятельности, что также благоприятно может сказываться на работе — они умеют внедрять и использовать тренды и течения для улучшения работы;

4. Свежий взгляд: работники этой возрастной категории способны предлагать новые, свежие, креативные решения, находить нестандартные подходы к поставленной задаче, которые могут не рассматривать всерьез сотрудники более старшего возраста. Также эти решения могут быть связаны в том числе с появлением новых трендов и технологий;

5. Ценность карьерного роста и готовность браться за любую работу: молодежи очень важно иметь карьерные перспективы. Они готовы делать очень многое, чтобы быстро подниматься по карьерной лестнице. На первых порах они готовы браться за любую работу, иногда даже не в рамках своей компетенции, как для получения новых навыков и нового опыта, так и для дальнейших перспектив.

Однако у таких сотрудников есть свои особенности, требования к работода-

телю, которые компаниям необходимо понимать и учитывать.

Во-первых, молодежи очень важен личный комфорт, приятная атмосфера на рабочем месте, уважительное отношение начальства. Они не будут продолжать работу в компании, если поймут, что в коллективе отсутствует взаимоуважение, а руководство не ценит сотрудников.

Во-вторых, молодые сотрудники в целом стараются соблюдать *work-life balance*. Они выступают за то, чтобы не работать в выходные и в отпуске, не перерабатывать, не задерживаться на работе, не брать работу на дом, после работы отдавая предпочтение отдыху и хобби. Конечно, молодые сотрудники тоже могут работать сверх нормы или в нерабочие дни, но только если задача срочная и переработки не являются нормальными и регулярными для компании.

В-третьих, для специалистов, недавно вышедших на рынок труда, важны карьерные перспективы и стабильность. Им нужно понимать, что компания заинтересована как в их дальнейшей успешной работе, так и в их карьерном росте. Сотрудники не будут долго работать в организации, если не увидят своих перспектив в ней.

В-четвертых, несмотря на все вышеперечисленное, работники молодого возраста могут сами легко уйти из компании и даже сменить сферу деятельности, если посчитают это необходимым.

Если компании не будут учитывать поколенческие установки относительно работы своих молодых сотрудников, это вызовет снижение вовлеченности и мотивации среди персонала. Сайт hh.ru в 2023 году провел опрос и составил рейтинг бизнес-процессов и показателей, на которые влияет уровень вовлеченности сотрудников (Оценка вовлеченности сотрудников: тренды и практические подходы, 2023), что представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Бизнес-процессы и показатели, на которые влияет уровень вовлеченности сотрудников, 2023 г.

Fig. 1. Business processes and metrics that are affected by employee engagement, 2023.

Как видно из рисунка 1, снижение вовлеченности критическим образом влияет на производительность труда, уровень текучести кадров, что, в свою очередь, уменьшает устойчивость компании на рынке и объем получаемой прибыли.

В новых реалиях организации вынуждены анализировать свою HR-политику, улучшать ее и продвигать себя как HR-бренд для привлечения молодых и перспективных сотрудников. Для этого многие, особенно крупные компании, уже изменяют свой подход к найму и удержанию молодых специалистов. Например, все больше и чаще компании внедряют корпоративное обучение. Это может быть как обучение для обретения начальных навыков, которые необходимы для определенной должности, так и повышение профессиональной квалификации работников. Внимание уделяется не только hard-skills, но и soft-skills для развития лидерских качеств и умений работать в команде.

Также компании все больше развивают гибкость во взаимодействии с сотрудниками: с каждым годом все больше набирает популярность гибкий график и формат работы. Например, сотрудники могут как приезжать работать в офис, так и работать из дома, а некоторые успешно совмещают оба формата – приезжают в офис на несколько часов, а оставшееся

время работают из дома. Кроме того, в некоторых компаниях сотрудники не привязаны ко времени –они могут приходить и уходить в любое время, а главным условием в таком случае является выполнение запланированного объема работы или задач до конца рабочего дня. Также развиваются механизмы ротации – сотрудников периодически перемещают на новые должности, в другие отделы или подразделения. Это позволяет им постоянно заниматься новыми видами деятельности, общаться с разными людьми, снижая вероятность выгорания и потери интереса к работе.

Помимо этого, сводятся к минимуму дресс-коды и формальные отношения между сотрудниками в целом. В большинстве компаний уже нет строго оговоренного стиля в одежде – работники ходят в том, в чем им комфортно. То же самое касается и отношений в коллективе – они становятся все более неформальными, сотрудники разного возраста и из разных отделов общаются друг с другом на «ты», между ними не возникает коммуникационных барьеров.

Для привлечения и удержания персонала компании предоставляют различные преимущества в рамках социального пакета: комплекс услуг добровольного медицинского страхования, компенсация стои-

мости питания и проезда, арендуют спортивные залы сотрудникам и так далее.

Для создания комфортной среды для сотрудников компании все чаще прибегают к созданию неформальных корпоративных комьюнити. Корпоративные комьюнити – это сообщества сотрудников, где они могут проводить свободное время, общаться на интересные для себя темы, проводить время с коллегами. Корпоративные комьюнити помогают сплотить коллектив, особенно в условиях удаленного формата работы, когда работники общаются только по рабочим вопросам (Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам, 2024).

У современных людей большую часть жизни занимает работа, и часто не хватает времени на встречи с друзьями и общение с людьми в целом. Такой образ жизни негативно сказывается на психологическом состоянии сотрудников – появляется чувство одиночества, выгорание и другое, что, безусловно, сказывается на качестве работы. Именно для решения такой проблемы и создаются корпоративные комьюнити, так как они способствуют объединению и сплочению коллектива – в них наблюдается высокий уровень взаимного доверия, уважения, а также сочувствия и поддержки. Благодаря этому

участники неформальных сообществ в среднем вовлечены в корпоративную жизнь и работу больше, чем те, кто в них не состоит. Кроме того, они больше мотивированы и заинтересованы в достижении успеха в компании. Если обратиться к существующим типам корпоративных сообществ, то их можно классифицировать следующим образом:

1. По интересам. В сообществах этого типа проводятся развлекательные и обучающие мероприятия. К развлекательным можно отнести творческие, спортивные и интеллектуальные мероприятия, а к обучающим – тренинги и коучинг;

2. Профессиональные. Данный тип представляет собой узконаправленные специализированные рабочие сообщества, например, сообщество «дизайнеров», сообщество «маркетологов» и др.

3. Социально-ориентированные. К этому типу относятся благотворительность, волонтерство и т.д.

Обращая внимание на ценность неформальных корпоративных комьюнити для организации, можно выявить следующие четыре ключевых аспекта, которые представлены на рисунке 2 (Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам, 2024):

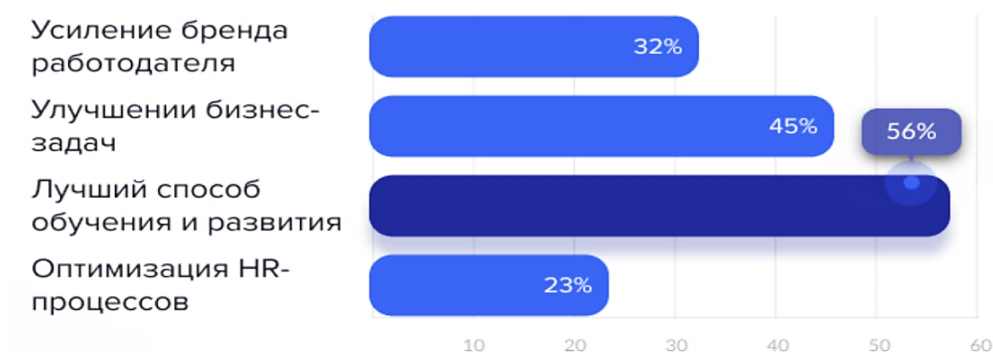


Рис. 2. Ценности корпоративных комьюнити
Fig. 2. Values of corporate communities

Для того, чтобы создать собственное неформальное корпоративное комьюнити,

организации необходимо предпринять ряд мер и выполнить следующие шаги.

Во-первых, необходимо определить потребность в создании рабочего сообщества. Провести первичную формулировку целей комьюнити, а также провести исследование целевой аудитории, на которую будет рассчитана эта рабочая группа.

Во-вторых, организация должна сформировать ядро сообщества. Ядро корпоративной группы – это сотрудники, регулярно принимающие участие в развитии сообщества, а также в достижении поставленных целей и задач.

В-третьих, важно разработать видение рабочего сообщества. В видении должны быть отражены ценности, миссия, цели, ключевые факторы успеха комьюнити.

В-четвертых, необходимо определить четкую структуру сообщества для координации и управления деятельностью корпоративной группы.

В-пятых, организация должна спроектировать совместный опыт рабочего сообщества. Необходимо описать среду условий и форматов взаимодействия сотрудников между собой, а также прописать варианты содержания данного взаимодействия.

И наконец, в-шестых, компания переходит к запуску неформального корпоративного сообщества. Организация проводит первые коммуникации со своей целевой аудиторией и анонсирует открытие рабочей группы.

Для того, чтобы поддержать уже существующую корпоративную группу, организация может использовать следующие методы:

1. Информационный – разработка и проведение обучающих программ;
2. Методологический – проведение консультаций;
3. Организационный – проведение мероприятий по обмену опытом между уже существующими рабочими комьюнити.

Вместе с тем, компания может разработать систему мотивации для сотрудников, активно участвующих в мероприятиях сообщества, а также находить ресурсы для продвижения данных корпоративных комьюнити внутри компании.

Описать проводимые в неформальных рабочих группах активности можно понятием тимбилдинг. Тимбилдинг – это некоторые мероприятия в организациях, нацеленные на сплочение коллектива. Этот инструмент необходим руководителям для сближения сотрудников. Довольно часто встречаются ситуации, где люди, работающие в одной компании, представляют собой только трудовой коллектив, не имеющий общих интересов вне профессиональной деятельности. Такие отношения внутри коллектива напрямую отражаются на эффективности работы организации. Данную проблему можно решить следующим образом: превратить рабочий коллектив в дружную команду. Эту задачу решает тимбилдинг.

В то же время, у тимбилдинга, как и у многих других инструментов для сплочения команды, есть свои преимущества и недостатки. Отмечая положительные стороны этого инструмента, можно выделить следующие аспекты:

1. Сотрудники во время тимбилдинга весело проводят время, вместе с тем, решая стратегические задачи организации;
2. Каждый член коллектива может проявить свои личные качества, а также показать свои способности и умения;
3. Во время проведения тимбилдинга работники развивают и совершенствуют все мягкие навыки (soft skills) – кооперация, креативность, критическое мышление и коммуникация;
4. По результатам тимбилдинга в организации повышается эффективность работы сотрудников;
5. Совместное взаимодействие в коллективе возвращает корпоративный дух и развивает чувство сопричастности к

компании, у сотрудников повышается мотивация к выполнению рабочих целей и задач;

6. В рабочей группе возрастает уровень взаимоуважения и доверия.

В то же время, у такого инструмента есть и свои негативные аспекты, к ним относятся:

1. Дополнительные финансовые расходы для организации, особенно если мероприятия включают в себя тренинги и коучинг;

2. Временные затраты на подготовку и проведение мероприятий;

3. Существенный риск того, что не всем сотрудникам понравятся такие мероприятия, это может провоцировать конфликтные ситуации;

4. Некоторые работники могут не осознавать стратегической цели тимбилдинга и относиться к этим мероприятиям как к обычному корпоративу.

В настоящее время HR-бренды крупных российских компаний активно следуют тренду на неформальные корпоративные комьюнити, в данном контексте можно привести несколько примеров.

1. ВТБ. «Башня 5 стихий» (Как поднять KPI сотрудников с помощью игровых механик, 2024).

Данный кейс был реализован для работников контактного центра ВТБ и стал отличным примером использования геймификации в организационном управлении персоналом. Этот кейс объединил в себе физические и цифровые элементы, включая виртуальную составляющую с реальными задачами, за выполнение которых работники получали цифровые ключи, которые использовались сотрудниками для открытия этажей в башне «пяти стихий».

Топ-менеджмент организации зафиксировал рост производительности работников, которые участвовали в данной игре. Несмотря на то, что достижение результатов заняло несколько месяцев, этот пример демонстрирует свою эффективность как

инструмент мотивации сотрудников. «Башня 5 стихий» позволила улучшить показатели KPI, а также создала необычную корпоративную культуру, в которой каждый сотрудник может чувствовать себя частью дружной команды, где все стремятся к общей цели.

Данный пример наглядно показывает, как внедрение геймификации может превратить рутинные рабочие задачи в увлекательный процесс, а также позволило ВТБ привлечь молодых специалистов, создавая приятную атмосферу в рабочем коллективе.

2. Яндекс. “Yandex Family” (Лояльность через обучение: как прокачка навыков помогает мотивировать и удерживать сотрудников, 2024).

Крупная экосистема Яндекс также не отстает от актуального тренда на неформальные корпоративные комьюнити. В организации проводятся различные мероприятия для работников, в их числе культурные события и спортивные турниры.

Яндекс также создал внутреннее корпоративное комьюнити Yandex Family, объединяющее всех специалистов компании, как вышедших, так и ныне работающих. Цель данного комьюнити – сохранить отношения и связи между людьми, которые перешли в другие проекты или вовсе покинули организацию.

Вместе с тем, данное рабочее сообщество является и источником развлечения для участников, так как в комьюнити регулярно проводятся различные активности, например, вечеринки, конференции, встречи и др. Благодаря данному кейсу экосистема Яндекс сохраняет в сотрудниках свой корпоративный дух и культуру даже после выбывания из организации.

3. Туту.ру. Клубы по интересам. Цифровой сервис путешествий Туту.ру запустил сеть внутрикорпоративных клубов по интересам. С помощью своих сотрудников компания создала десять различных клубов с более чем 200 участниками, что

является хорошим результатом при условии того, что всего штат компании насчитывает чуть более 500 человек. Эти внутрикорпоративные клубы имеют различные направленности: рукоделие, йога, скалолазание, настольные игры, бег, футбол, изучение языков и другие. Похожие сообщества были в компании и ранее, но были негласными и неофициальными. Топ-менеджмент организации составил презентацию о корпоративных группах, рассказав о том, как и зачем их необходимо создавать, а также были обозначены некоторые правила корпоративных клубов компании. Коммуникация между участниками рабочих сообществ должна происходить через внутренний корпоративный портал или мессенджер, а особо важная информация выносится на специальные лендинги, для которых также есть специальное место на внутреннем портале компании (Внутри Туту, 2022).

Заключение (Conclusions). В статье был проведен сопоставительный анализ ожиданий и требований в отношении постоянного места работы и карьеры молодых специалистов и используемых работодателями методов привлечения и удержания молодёжи. Компании внедряют корпоративное обучение как обучение для обретения начальных навыков, так и повышение профессиональной квалификации работников, развивают гибкость в графике и формате работы с сотрудниками, сводятся к минимуму дресс-коды и формальные отношения между сотрудниками в целом. Для удержания специалистов компании расширяют социальный пакет: комплекс услуг добровольного медицинского страхования, компенсация стоимости питания и проезда, аренда спортивных залов.

Наиболее действенным инструментом удержания молодых специалистов становится создание и активное развитие комфортной виртуальной среды для сотрудников компании – неформальных корпоративных комьюнити. Корпоративные

комьюнити помогают адаптироваться молодым специалистам, сплотить коллектив, особенно в условиях удаленного формата работы, когда работники общаются только по рабочим вопросам, дать мотивацию для карьерного развития и заинтересованности в достижении успеха компании-работодателя.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: The authors have no conflict of interest to declare

Список литературы

Васенькин В.В., Лысенко Е.В. Внедрение системы удержания молодых специалистов узкой специализации в металлургической отрасли: ключевые направления // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 20–22 апреля 2023 г.). Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 150-152. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125687/1/978-5-91256-595-3_034.pdf (дата обращения: 12.02.2025).

Внутри Туту. Как организовать 10 внутренних клубов по интересам и собрать 200 участников. VC RU. URL: <https://vc.ru/hr/535959-vnutri-tutu> (дата обращения: 21.11.2024).

Донина И.А., Яблокова Л.В., Сухова В.В. К вопросу о проблеме кадрового дефицита в ДООУ: привлечение и удержание молодых специалистов // Педагогический вестник. 2020. №16. С. 16-19.

Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 10. С. 2859-2884. DOI10.18334/ce.18.10.121727.

Как поднять KPI сотрудников с помощью игровых механик. VC RU. URL: <https://vc.ru/hr/1587856> (дата обращения: 20.11.2024).

Какие тренды рынка труда останутся актуальными в России в течение 10 лет. RBK TRENDS. URL:

<https://trends.rbc.ru/trends/social/660d74059a7947a008670305> (дата обращения: 17.11.2024).

Крамарев А.С. HR-брендинг как основа реализации процесса привлечения молодых специалистов в организацию // Вестник науки. 2023. №10 (67). С. 86- 92.

Кузнецова И.Г., Валь О.М. Комплексный подход к формированию конкурентоспособности районов крайнего севера на основе совершенствования кадровой политики // Инновации и продовольственная безопасность. 2024. 3. С. 98-106. <https://doi.org/10.31677/2311-0651-2024-45-3-98-106>.

Леднева С.А., Иванова-Швец Л.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов в составе научно-педагогических работников вуза // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 3. С. 114-122. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-3-114-122>.

Лояльность через обучение: как прокачка навыков помогает мотивировать и удерживать сотрудников. HH RU. URL: https://hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_search (дата обращения: 21.11.2024).

Оценка вовлеченности сотрудников: тренды и практические подходы. Клуб ОЦО. URL: <https://ssccclub.ru/article/ocenka-vovlechenosti-sotrudnikov-trendy-i-prakticheskie-podhody/> (дата обращения: 21.12.2024).

Почти все нашли работу: эксперт рассказал о том, что ждёт рынок труда. Работа РУ. URL: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu> (дата обращения: 20.11.2024).

Родюкова Т.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91-96.

Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам. Mirapolis. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/sozдание-komyuniti-zachem-sotrudnikam-gruppy-po-interesam> (дата обращения: 19.11.2024).

Трудоустройство молодых: реалии современного рынка труда. ANCOR. URL:

<https://ancor.ru/press/insights/trudoustroystvo-molodykh/> (дата обращения: 15.11.2024).

Царева Н.А., Буздык К.С. Привлечение молодых специалистов на производственные предприятия: современные подходы и инструменты // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 654-659.

Шелестов Н.В., Коваженков М.А. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 124 – 140.

References

Donina, I.A., Yablokova, L.V. and Sukhova V.V. (2020), “On the issue of the problem of personnel shortage in preschool educational institutions: attracting and retaining young specialists”, *Pedagogicheskiy vestnik*, 16, pp.16-19.

Kak podnyat KPI sotrudnikov s pomoshchyu igrovyykh mekhanik [How to Raise Employee KPIs with Game Mechanics], (2024), VC RU [Online], available at: <https://vc.ru/hr/1587856> (Accessed 20 November 2024).

Kakiye trendy rynka truda ostanutsya aktualnymi v Rossii v techeniye 10 let [Which labor market trends will remain relevant in Russia over the next 10 years], (2024), *RBK TRENDS* [Online], available at: <https://trends.rbc.ru/trends/social/660d74059a7947a008670305> (Accessed 17 November 2024).

Kramarev, A.S. (2023), “HR branding as a basis for implementing the process of attracting young specialists to the organization”, *Vestnik nauki*, 10 (67), pp. 86- 92.

Kuznetsova, I.G. and Val, O.M. (2024), “An integrated approach to developing the competitiveness of the regions of the far north based on improving personnel policy”, *Innovatsii i prodovolstvennaya bezopasnost*, 3, pp. 98-106. DOI10.31677/2311-0651-2024-45-3-98-106.

Ledneva, S.A. and Ivanova-Shvets, L.N. (2018), “Attracting and retaining young specialists as part of the university's scientific and pedagogical staff”, *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 3, pp. 114-122. DOI10.21686/2413-2829-2018-3-114-122.

Loyalnost cherez obucheniye: kak prokachka navykov pomogayet motivirovat i uderzhivat sotrudnikov [Loyalty through training:

how upgrading skills helps motivate and retain employees], (2024), *HH RU* [Online], available at: https://hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_search (Accessed 21 November 2024).

Otsenka vovlechnosti sotrudnikov: trendy i prakticheskiye podkhody [Employee Engagement Assessment: Trends and Practical Approaches], (2024), *Klub OCO*, [Online], available at: <https://sscclub.ru/article/ocenka-vovlechnosti-sotrudnikov-trendy-i-prakticheskie-podhody/> (Accessed 21 November 2024).

"Pochti vse nashli rabotu": ekspert rasskazal o tom, chto zhdot rynek truda ["Almost everyone found a job": an expert talks about what awaits the labor market], (2024), *Rabota RU*, [Online], available at: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu> (Accessed 20 November 2024).

Rodyukova, T.N. (2022), "Attracting and retaining young specialists as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service", *Gumanitarnyye, sotsialno-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*, 12, pp. 91-96.

Sozdaniye kom'yuniti: zachem sotrudnikam gruppy po interesam [Community Creation: Why Employees Need Interest Groups], (2024), *Mirapolis*, [Online], available at: <https://www.mirapolis.ru/blog/sozдание-komyuniti-zachem-sotrudnikam-gruppy-po-interesam> (Accessed 19 November 2024).

Shelestov, N.V. and Kovazhenkov, M.A. (2024), "Improving the efficiency of personnel recruitment processes at industrial enterprises", *Progressivnaya ekonomika*, 5, pp.124-140.

Trudoustroystvo molodykh: realii sovremennogo rynka truda [Employment of young

people: the realities of the modern labor market], (2024), *ANCOR*, [Online], available at: <https://ancor.ru/press/insights/trudoustroystvo-molodykh/> (Accessed 15 November 2024).

Tsareva, N.A. and Buzdyk, K.S. (2024), "Attracting young specialists to manufacturing enterprises: modern approaches and tools", *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*, 5 (55), pp. 654-659.

Vasenkin, V.V. and Lysenko, E.V. (2023), "Implementation of a system for retaining young specialists with a narrow specialization in the metallurgical industry: key areas", *Vesenniye dni nauki: sbornik dokladov Mezhdunarodnoy konferentsii studentov i molodykh uchenykh* [Spring Days of Science: Collection of Papers from the International Conference of Students and Young Scientists], Publishing House "Azhar", Yekaterinburg, Russia, pp. 150-152, [Online], available at: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125687/1/978-5-91256-595-3_034.pdf (Accessed 12 February 2025).

Vnutri Tutu. Kak organizovat 10 vnutrennikh klubov po interesam i sobrat 200 uchastnikov [Inside Tutu: How to Organize 10 Intranet Interest Clubs and Get 200 Members], (2024), *VC RU* [Online], available at: <https://vc.ru/hr/535959-vnutri-tutu> (Accessed 21 November 2024).

Zykova, T.B. and Kupriyanova, T.A. (2024), "Issues of stimulating the work of young specialists", *Kreativnaya ekonomika*, 18 (10), pp. 2859-2884. DOI10.18334/ce.18.10.121727.

Данные об авторах

Вечкинзова Елена Анатольевна,
доцент Института маркетинга, кандидат экономических наук, доцент

Веремко Дарья Валерьевна, стажер
Фещенко Софья Юрьевна, стажер

Information about the authors

Elena A. Vechkinzova, Associate Professor of the Institute of Marketing; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Daria V. Veremko, Intern
Sofya Iu. Feshchenko, Intern