



## Экономика народонаселения и экономика труда

Научная статья

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13267>

JEL: J08; J20; J21; J63

### Удержание персонала в концепции Нового мира труда и гибкой работы с персоналом

И. Б. Дуракова<sup>1</sup>, А. А. Марцевой<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,  
394018, Воронеж, Российская Федерация

<sup>2</sup> ПАО «Магнит», Ленинградский проспект, 15, стр. 10,  
125040, Москва, Российская Федерация

**Предмет.** Актуальность исследования обусловлена изменениями в современной экономике и социальной среде, которые привели к дефициту квалифицированных кадров и увеличению мобильности работников. Традиционные методы подбора и найма персонала уступают место стратегии удержания существующих сотрудников. Исследование направлено на изучение теоретических основ и практических аспектов удержания персонала в контексте концепции «Нового мира труда» (New Work).

**Цель.** Выявление эффективных методов и инструментов удержания персонала в современных условиях нестабильной и непредсказуемой деловой среды. Исследуются механизмы повышения лояльности сотрудников и минимизации негативных последствий текучести кадров.

**Методология.** Методологической основой служат теории VUCA, BANI, SHIVA и TACI, которые описывают динамику и неопределенность окружающего мира. Эмпирическая база включает опыт европейских вузов и организаций, столкнувшихся с проблемой удержания сотрудников.

**Результаты.** В статье представлены положения, продвигающие развитие научной дискуссии о целесообразности, противоречиях и возможности удержания в организации сотрудников в условиях иллюзорной стабильности, сложной диагностики перспективы, кадрового дефицита и импульсивного поведения занятых сотрудников. Учет в разработке стратегических планов последствий функциональной текучести персонала позволяет сфокусировать внимание на сотрудниках, ослабление связи которых с организацией создает риски потери портфеля компетенций, утечку информации, угрозу имиджу работодателя на рынке труда. Привязка работников к одному работодателю и мягкое блокирование мобильности возможно посредством логического пошагового алгоритма.

**Ключевые слова:** приверженность организации, дисфункциональное удержание, зоны «привязки» работника.

**Для цитирования:** Дуракова, И. Б., & Марцевой, А. А. (2025). Удержание персонала в концепции Нового мира труда и гибкой работы с персоналом. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 50–60. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13267>



## Labor and Demographic Economics

Original article

UDC 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13267>

JEL: J08; J20; J21; J63

## Employee retention within the New world of work and flexible workforce management framework

I. B. Durakova<sup>1✉</sup>, A. A. Martcevoy<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

<sup>2</sup> PJSC Magnit, 15 Leningradskiy Ave., Bldg. 10, 124040, Moscow, Russian Federation

**Subject.** The flexible workforce management model emerging within the "New World of Work" concept enables employers to respond to environmental challenges while developing algorithms for retaining key personnel.

**Purpose.** To identify effective methods and tools for employee retention within the contemporary context of a volatile and unpredictable business environment. The study examines mechanisms for enhancing employee loyalty and mitigating the adverse effects of staff turnover.

**Methodology.** The methodological framework is grounded in the VUCA, BANI, SHIVA and TACI theories, which characterize the dynamics and uncertainty of the modern operating environment. The empirical basis incorporates insights from European universities and organizations that have confronted employee retention challenges.

**Results.** We proposed the scientific discourse regarding the feasibility, contradictions, and implementation challenges of employee retention amid illusory stability, complex future forecasting, labor shortages and impulsive employee behavior. Incorporating functional turnover consequences into strategic planning helps organizations focus on employees whose weakening organizational attachment creates risks of competence portfolio depletion, information leakage and employer brand degradation. Employee attachment strategies and soft mobility constraints can be implemented through a logical step-by-step algorithm.

**Key words:** organizational commitment, dysfunctional retention, employee attachment zones.

**For citation:** Durakova, I. B., & Martcevoy, A. A. (2025). Employee retention within the New world of work and flexible workforce management framework. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 50–60. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2025.3/13267>

## Введение

Глагол «удерживать» имеет несколько толкований, в частности, по С. И. Ожегову (1984, с. 734), он ориентирован на двух адресатов: кто удерживает (субъект) и кого удерживают (объект). Среди его смыслов – «сохранить и сберечь», «не отступить», «остановить или заставить остаться», «удержаться от необдуманного поступка». Следовательно, удерживать можно как себя, так и, применительно к организации, работников. Лидерские позиции здесь тоже не однозначны. Под формулой «сохранить и сберечь» подразумевается мягкая форма влияния. В этом случае возможно достижение цели внутреннего маркетинга персонала, согласно которой работники настолько конкурентоспособны, что обеспечат себе победу в любом турнире на вакантное место у других работодателей. Но они не уходят от своего, обеспечившего возможности развития, климат в организации, оплату труда, достижение баланса рабочей и вне рабочей жизни (Strutz, 2014; Кибанов, Дуракова, 2024). «Заставить остаться», напротив, сигнализирует о директивном поведении, односторонней коммуникации формального или неформального лидера, не оставляющей шанса на поддержку.

Удержание работников в организации стало одной из первых строк рейтинга кадровых функций сравнительно недавно. Текучесть персонала, хотя и характеризовалась как негативное сопровождение кадровой политики, тем не менее не была критичной ввиду отсутствия дефицита кандидатов на замещение освободившихся вакансий, устойчивой системы целевых установок большинства занятых работников на приоритет долгосрочной работы в одном хозяйствующем субъекте, почетности ветеранства трудовой деятельности, зависимости вознаграждения от стажа. Резервная армия труда как драйвер экономического роста обеспечивала приток предложения на рынке рабочей силы. Демографические изменения, уход от страха потерять работу и попробовать свои силы за счет миграции по своей стране и за ее пределами, наличие сайтов новых работодателей, ослабление семейного «сцепления» и появление допускающих географическое супружеское разобщение моделей семьи, возможность прохождения трудоустройства в удаленном формате стали барьерами для разработки долгосрочных планов (Дуракова, 2025; Дуракова и др., 2023).

Штатная стабильность оказалась для многих работодателей сложно достижимой. Первыми проблему ощутили организации высокоразвитых западных государств. Сначала «вымывание» произошло в категории рабочих. Так, например, вакансии рабочих-электронщиков на автомобильном заводе BMW традиционно замещали выпускниками двух профессионально-технических учебных заведений Баварии. Из-за низкого спроса на обучение одно из них свою работу прекратило, для другого предпочтительнее оказалось готовить таких профильных специалистов для соседней Австрии.

Если дефицит рабочих организации на определенное время локализовали за счет мигрантов, то в следующем сегменте – инженеров, а затем менеджеров – такой источник удовлетворения спроса оказался менее приемлем. Имея желание и выражая готовность к такому трудоустройству, иностранцы чаще всего не соответствовали профилю компетенций современного сотрудника, не вписывались в поведенческие стандарты, принятые в хозяйствующем субъекте.

Тенденция возрастающего дефицита и часто нерезультативные способы привлечения новой рабочей силы превратили удержание занятых работников в актуальную самостоятельную функцию кадрового менеджмента, ориентированную на возврат модели «одно предприятие – на всю жизнь» посредством современных подходов и методов. Удержание возможно в том случае, если определены причины увольнений, барьеры и демотивирующие фазы в деятельности работников, проведена своевременная их диагностика и разработан механизм реагирования.

## Обзор предшествующих источников

Исследование показывает, что наполнение научной дискуссии относительно функции удержания работников изменялось в соответствии с действием факторов, трансформирующих внешнюю, а затем внутреннюю среду организаций. Дефицит рабочей силы сначала ощутили страны Западной Европы. С одной стороны, отрицательный естественный прирост населения спровоцировал уменьшение реальной численности носителей способности к труду (рабочей силы). Затем усилилось действие фактора механического движения работоспособных граждан: они стали перемещаться из одной страны в другую в поисках

источников удовлетворения своих потребностей. «Вымывание» национальных работников оказалось чувствительным и для стран-доноров: из Польши, Македонии, Словении, Чехии увеличился поток мигрантов, согласных на замещение вакансий, которые были не востребованы коренными жителями западно-европейских государств. О государственных механизмах удержания работников в стране свидетельствуют публикации, подготовленные по материалам мигрантского движения. Согласно опубликованным работам, географическое удержание имеет двойственный характер. С одной стороны, мотивационные подходы к прибывшей рабочей силе с целью ее профессионализации и временного укоренения в стране разработаны практически каждым европейским государством. В Италии – право трудоустройства, доступ к системе здравоохранения и образования, социальные гарантии относительно проживания. В Испании – подъемные на каждого переселенца, амнистия для нелегальных иммигрантов. В Германии – бесплатный онлайн-университет для беженцев, их профессиональная и языковая подготовка. С другой стороны, правительства этих стран в целях сокращения излишней иностранной рабочей силы вводят меры, одновременно способствующие удержанию в странах-донорах настроенных на миграцию граждан (Хаммерстад, 2016; Арбатова, Кокеев, 2016).

На следующем этапе научной дискуссии наряду с освещением результатов географического перемещения рабочей силы, в том числе связанного с уходом из России ряда зарубежных компаний и сопровождаемого эффектом специалистов IT-сферы, появились научные работы, ориентированные на вопросы внутреннего удержания персонала. Согласно версии Oechsler & Paul (2019) и Weißenrieder (2019), удержание работников реально при осознанном проектировании финансовых льгот, выполняющих функцию регулирования поведения; преодолении эгоизма подразделений, достижении прозрачности и справедливости принимаемых решений и осуществляемых действий. Исследования в то же время не принимают во внимание ситуации, когда работодатель не в состоянии обеспечить рыночный уровень зарплат, вынужден прибегать к функции сокращения персонала, ведущей к формированию квазилояльности и «привязке» сотрудника к организации без целенаправленных действий.

### Методология исследования

Для достижения цели использовались общенаучные и эмпирические методы исследования. Анализ и синтез были применены для получения нового знания по обозначенной проблеме. Посредством анализа определены составляющие движения научной мысли от сигнала до зарождения тренда турбулентности и непредсказуемости внешней организационной среды, нарастающей тенденции «случайностей», учащения случаев неверно принимаемых решений, тревожности персонала, отказа от карьерных планов и повышенной мобильности. С помощью анализа также выделены факторы, провоцирующие превышение спроса над предложением рабочей силы и обосновывающие потребность в активизации функции удержания сотрудников на рабочих местах. Синтез позволил сформировать единое целостное представление о концепции New Work и реализации привязки сотрудников к организации с помощью методов гибкого кадрового менеджмента. На основании статистических методов классификации и построения таблиц детализированы составляющие концепций динамики окружающей среды и нового мира труда.

### Результаты исследования

#### *Концепции VUCA, BANI, SHIVA, TACI в отражении мирового пространства и формировании «Нового мира труда»*

В контексте вызовов новой реальности, формируемых динамично развивающейся социальной и конкурентной средой, которую часто характеризуют как изменчивый, неопределенный и амбивалентный мир, возникает вопрос о влиянии происходящих событий на организацию и менеджмент персонала.

Следующие друг за другом галопирующие изменения в мировом пространстве были замечены не только специалистами в сфере экономики, социологии, менеджмента, но и футурологами и психологами. Чаще всего, к таким предсказаниям фундаментальная наука относилась скептически, поскольку они не были обоснованы математическим аппаратом, из-за чего вероятность наступления прогнозируемых событий была дискуссионной. В то же время метод экспертных оценок в исследовательском арсенале был и остается признанным и валидным. В данном случае,



несмотря на разнопрофильность авторов идей и кажущееся на первый взгляд нагнетание ими негатива, научной и прикладной сферой менеджмента характеристики окружающей организацию среды приняты во внимание.

Согласно обозначенным междисциплинарным взглядам в трансформации новейшей истории современного мира (табл. 1) прослеживаются четыре этапа. Скорость смены погоды и декораций во внешней и внутренней организационных средах сначала обозначается как сигнал возможного тренда изменений. «Неопределенность», «сложность», «двусмысленность» – категории, фокусирующие внимание на возможных процессах, которые, находясь на старте, малозначимы и почти не заметны, поскольку скрыты в привычных и практически обоснованных реалиях течения производственной жизни. Согласно практике возможна двоякая перспектива сигнала. Он может быть лишь слабым и со временем гаснущим предупреждением. Террористический акт 11 сентября 2001 г. стал сигналом – предупреждением изменчивости, сопровождаемой неопределенностью и двусмысленностью (VUCA), осложняющей прогнозирование даль-

нейшей трансформации мирового пространства и принятия управленческих решений.

Тем не менее экспертный прогноз относительно развития был сделан и оказался достоверным: пандемия COVID-19 дала основание полагать, что стабильность иллюзорна, а внешняя относительно организации среда тревожна и оттого трудно постижима (BANI). Неугасший сигнал обозначил тренд непредсказуемости и одновременно возможность упорядочения ситуации не за счет «ремонта» разрушающихся конструкций, а освобождения пространства для созидания и возрождения в сценарии новой реальности (SHIVA). Состояние дальнейшей турбулентности среды приводит к необходимости ориентации и действия в возникающем хаосе согласно новой логике, а также отмены правил, трансформации ценностей, нарастающей тенденции «случайностей» (TACI).

Проекцией изменений становится трансформация поведения работников в организациях (Попова, 2021). В портфеле отмеченных характеристик – тревожность, снижение активности, неуверенность и страх ошибочных действий, осознание сопровождаемых отчаянием упущенных возможностей (Арефьев

Т а б л и ц а 1

*Этапы трансформации современного мира*

Аббревиатуры концепций	Основные характеристики современного мира	Источник и содержательная детализация характеристик
VUCA Volatile, uncertain, complex, ambiguous	– Изменчивый; – неопределенный; – сложный; – двусмысленный (неоднозначный)	Военная сфера (после террористического акта 11 сентября 2001 г.). Быстро меняющаяся и непредсказуемая ситуация, которая не поддается планированию и прогнозированию
BANI Brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible	– Хрупкий; – тревожный; – нелинейный; – непостижимый	Идея американского футуролога, предсказавшего мир с обозначенными характеристиками за несколько лет до пандемии коронавируса. Новая тревожная реальность, в которой может неожиданно сломаться все, даже самое надежное. При этом, чем сильнее иллюзия стабильности, тем вероятнее масштабность предстоящих, нередко катастрофических трансформаций
SHIVA Split, horrible, inconceivable, vicious, arising	– «Расщепленный»; – «приводящий в ужас»; – невообразимый; – беспощадный; – дающий шанс на возрождение	Идея аббревиатуры предложена психологом, исходя из имени бога Шива, роль которого в мифологии индуизма – разрушение устаревшего мира во имя создания освободившегося пространства для новых творений. Согласно индуизму, несмотря на то, все процессы разрушаются, всегда есть надежда на возрождение
TACI Turbulent accidental chaotic inimical	– Турбулентный; – случайный; – хаотичный; – враждебный	Перманентное ощущение опасности из-за нарастающей скорости изменений, ухода от логики и отмены правил, трансформации ценностей, нарастающей тенденции «случайностей». Непредсказуемость перспективы и неуправляемость

и др., 2024). Неопределенность и сложность предвидения действий конкурентов, системных партнеров и работников (особенно новых поколений) ориентирует топ-менеджмент на сужение горизонта планирования бизнес-активностей. Учащаются случаи неверно принимаемых решений из-за сложности диагностики окружающей среды; персонал уклоняется от стратегических карьерных планов, что настораживает работодателей в предположении относительно мобильности сотрудников, перехода или переезда в другой хозяйствующий субъект или индивидуальной занятости<sup>1</sup>. Организации методом проб и ошибок подстраиваются под потребности занятых, что в ряде случаев демонстрирует вектор менеджмента на персонал-ориентированность, но оказывается дискуссионным с позиций концепции человекоцентричности (Rupietta & Beckmann, 2016).

Картина тренда как следующий за сигналом этап его формирования позволяет своевременно фиксировать и прогнозировать развитие проявляющихся изменений в значимые масштабные сдвиги (Дуракова, Митрофанова, 2023). Согласно практике первичное направление и скорость развития тренда могут изменяться в соответствии с влиянием внешних и

<sup>1</sup> Данная информация систематизирована авторами на основании стажировок и участия в семинарах в вузах стран Западной Европы, которые первыми столкнулись с обозначенными проблемами.

внутренних факторов, действующих как катализатор или тормоз его дальнейшей эволюции.

Реакцией на вызовы внешней и внутренней среды стала попытка создания «Нового мира труда» (New Work) (Lutze et al., 2019; Schermuly & Geissler, 2020; Erpenbeck & Sauter, 2021). Этот целостный подход к новым способам работы ориентирует помимо прочего на принятие во внимание общественной тенденции к поиску осмысленности в работе и необходимости работодателю гибко реагировать на изменения окружающей среды. В содержании сформированного в 1980-х гг. видения «современного мира труда» центральное место занимает мысль о замене традиционного представления о труде исключительно как о средстве заработка.

Bergmann (2020) обосновывает необходимость постановки во главу угла работника. Исходя из идеи, что «ничто не делает человека еще более несвободным, чем работа», в философии New Work формулируется позиция о понятии успеха в труде через смысловую ценность работы, личные цели работника, возможность реализации его потенциала.

От первичного сигнала до сформированного тренда переосмысление отношения к носителю способности к труду New Work становится целостной философией, включающей следующие не лишённые противоречий составляющие (табл. 2)

Т а б л и ц а 2

## Элементы концепции «Нового мира труда»

Элемент концепции	Содержание
Гибкость	Центральная проблема подхода, отражающаяся в таких сферах, как рабочее время, трудовые отношения, место работы
Новые технологии и цифровизация	Позволяют работникам выбирать для своей профессиональной деятельности географическую точку любой степени удаленности от офиса и места жительства, время суток, а также расширять деловые и личные коммуникации, совершенствоваться и развиваться без затрат времени и финансов на переезды и перелеты, оставаясь с семьей в своем населенном пункте или путешествуя по стране и миру
«Гонорары успешности»	Система стимулирования должна ориентироваться на привлекательность, определенную целевую группу, иметь различия с другими организациями, децентрализованные варианты гибкости, чтобы «работать на разных рынках с разными концепциями компенсации»
Открытая прозрачная организационная культура и поддерживающее лидерство	Посредством атмосферы корпоративности, партнерства и доверия, ухода от директивного управления и предоставления объективной обратной связи формируются мотивация и уверенность работника в собственной успешности, привязанность к организации-работодателю
Работа как самореализация	Значимость работы, дающей развитие и профессиональный рост, а также личностный и социальный статус, что особенно важно в управлении представителями новых поколений

Понимание природы и содержания трендов, осознание их как реальности и принятие как нормальности позволяет сформировать иной, в отличие от традиционного, угол зрения на существующие и возникающие проблемы и аномалии на рынке труда, формирование экосистемы для привлечения новых работников и удержания уже занятых в организации.

### ***Удержание персонала в реализации концепции Нового мира труда***

В эволюции кадрового менеджмента New Work следует за этапом устойчивого управления персоналом и в летописи своего движения обозначен как гибкое управление, что предполагает реализацию каждой из его функций (отбора и найма, адаптации, обучения и развития, оценки деятельности, мотивации, удержания) с учетом данной характеристики.

Управление удержанием сотрудников в организации можно рассматривать в узком и широком смысле. В узком – это меры работодателя по сокращению текучести кадров (Huf, 2012) и стабилизации коллектива. Наличие штатных сотрудников, их квалификация позволяют, с одной стороны, целенаправленно и уверенно исследовать и сегментировать рынок товаров и услуг, разрабатывать долгосрочную перспективу организации и осуществлять в соответствии с ней бизнес-планирование. Низкая текучесть должна также обеспечивать работодателю позитивный имидж на рынке труда, благоприятно влияющий на приток новой рабочей силы.

В то же время текучесть персонала по своей сути не всегда является дисфункциональным явлением. Дисфункциональная текучесть происходит, когда увольняются сотрудники, которых организация хотела бы сохранить. Функциональная текучесть, с другой стороны, обозначается, когда увольняются сотрудники, с которыми работодатель предпочел бы расстаться в любом случае. Соответственно, функциональное удержание, в свою очередь, происходит, когда сотрудники, которые должны остаться, продолжают быть лояльными к организации, в то время как дисфункциональное удержание кадров происходит, когда остаются сотрудники, с которыми работодатель хотел бы расстаться, но этому «мешают» нормы трудового законодательства. Расходы

из-за увольнения и последующего замещения вакансий, потеря компетенций и опыта, потенциальный ущерб взаимодействию с клиентами – одна сторона медали текучести. Другая – новый человеческий капитал, который пополняется за счет новых работников; освободившиеся места – шанс продвижения занятых кандидатов по карьерной лестнице; возможность вообще обойтись без найма новых работников. Поэтому не каждого сотрудника, желающего уйти, целесообразно поощрять оставаться посредством удержания: удержание ориентировано на реализацию подходов по сокращению дисфункциональной текучести (Scholz, 2010).

В широком смысле удержание включает все меры политики в области кадровых ресурсов, направленные на сохранение приверженности сотрудников и, таким образом, обеспечение их квалификации и преданности организации (Gmuer & Klimecki, 2005).

Алгоритм разработки политики удержания персонала в организации может быть следующим.

#### ***Шаг 1. Анализ показателей и причин текучести персонала в динамике***

Причины выясняются посредством анкетирования удовлетворенности, результатов выходных собеседований с увольняющимися и составления имиджевых карт организации. Для определения намерений сотрудников на уход из организации целесообразно формировать каталог основных конкурентов на рынке труда, проводить анализ ресурсной кадровой ситуации, конгруэнтный анализ для выяснения преимуществ и проблем работодателя по сравнению с возможными конкурентами.

#### ***Шаг 2. Выявление потребности в удержании работников***

Как правило, работодатели испытывают острую потребность в удержании работников в тех случаях, когда:

- рыночный успех особенно зависит от личных знаний и приверженности сотрудников, а обучение новых сопряжено со значительными усилиями. В этом случае потребность удержания исходит из необходимости сохранению стратегически важных ресурсов знаний путем их хранения в так называемых системах знаний;

- угрозой являются уходящие работники, которые будут действовать как конкуренты на рынке;



– значительно снижаются доходы после ухода отдельных сотрудников;

– теряются доли клиентов или покупателей из-за невозможной скорой замены производителем привычных потребителю услуг или продукции.

Шаг 3. *Определение симптомов отсутствия политики удержания сотрудников в организации*

Сигналами к разработке мер по удержанию работников является тенденция конфликтов, саботажей, остановок работы, в том числе вызванных выраженной демотивацией; преднамеренное нанесение ущерба организации; рост показателей прогулов, низкий интерес к обучению и др.

Шаг 4. *Обоснование необходимости разработки алгоритма удержания работников*

Результатом этого этапа является, во-первых, определение адресности политики с выделением категорий персонала или отдельных значимых (ключевых) сотрудников, привязанность которых к организации работодателю необходима. Относительно ключевых специалистов целесообразно исходить из вклада в реализацию бизнес-целей и поддержания имиджа хозяйствующего субъекта. Как правило, характеристики таких специалистов определяются устойчивой ценностью их знаний и навыков; редкостью, имитационной сложностью компетенций, незаменимостью. В силу образовавшегося кадрового дефицита ценными становятся и рядовые сотрудники, которые с позиций философии «соответствие или новая кровь» отвечают требованиям первой составляющей. Активное состояние спроса на них вызывает интерес конкурентов, готовых к предложению привлекательных условий для «перекупки».

Во-вторых, определение сегментов работников, удержание которых в организации дисфункционально. В этой категории могут быть изживающие себя профессии, функции которых компенсируются посредством новых, в том числе информационных технологий, расширения за этот счет зон обслуживания, а также специальности, которые реально заместить на основании кадрового предложения. Кроме того, следуя формуле «не держи работника, который не хочет работать», бессмысленно проводить работу среди принявших обдуманное твердое решение.

Шаг 5. *Определение зоны привязки работника в организации*

Этап предполагает четкое целевое направление мер и мероприятий политики удержания

работников в организации. В палитре целевых позиций может быть привязанность к организации, конкретному подразделению, рабочей группе, отдельным референтным лицам; связь с решаемой ответственной или престижной задачей, а также «за пределами задачи».

Шаг 6. *Выбор механизма удержания работников в организации*

Механизм включает последовательность и состав действий со стороны работодателя, условно может определяться такими моделями, как «Обеспечение взаимного соответствия работника, рабочего места и его окружения», «Формирование в организации политики человеческих отношений», «Уход от жертвенности».

Шаг 7. *Определение подходов к удержанию персонала*

Подходы к удержанию могут быть дифференцированы по признаку влияния на составляющие мотивации работников (March & Simon, 1958). В соответствии с этим, сотрудники организации удовлетворяют определенную потребность, которая обеспечивает кратко- или долгосрочную их привязку к организации. Так, согласно модели принуждения у сотрудника складывается безвыходная ситуация, эмоциональная приверженность работника достигается через аффектацию, то есть взрывное состояние, достигаемое за счет удовлетворения потребности в сопричастности (с рабочей группой, начальством и др.). Приверженность через нормативную аффектацию основана на ценностных ориентациях работника, давление которых побуждает его к отказу от смены работы. Взвешенная приверженность подразумевает расчет между потерями и выгодой при расставании с работодателем или продолжением труда на прежней работе.

Шаг 8. *Разработка системы мероприятий по отказу работника от мобильности и ухода к другому работодателю*

Мероприятия разрабатываются в соответствии с выбором их опции: рабочее место, рабочее время, производственный климат, обучение, продвижение и мотивация, политика сочетания работы и частной жизни, хобби, спорт и др.

### Обсуждение результатов

Проблема удержания работников в организации дискутируется в научной среде с разных сторон. Ряд авторов придерживается позиции, что актуальность функции удер-



жания будет только возрастать, а удержание является результатом лояльности сотрудника по отношению к работодателю (Oechsler & Paul, 2019). Есть мнение относительно инструментов «привязки». Одним из главных называют «гонорары успешности», которые позволяют преодолеть в том числе «групповой эгоизм подразделений», обеспечить «оптимизацию прозрачности и справедливости», а также «удержание персонала» и «удержание опыта» (Weissenrieder, 2019). Как значимый инструмент квалифицируют ученые реальное участие работников в успехе компании и владение ею, что «выходит за рамки регулярно выплачиваемого вознаграждения и не требуют прямой связи между индивидуальной эффективностью и участием» (Scholz, 2010; Fritz & Schneider, 2021). В этой позиции «удержание» внесено в список целей участия персонала в одном ряду с мотивацией, преодолением дихотомии «труда и капитала», улучшением внутреннего и внешнего имиджа организации и др. (Femppel & Böhm, 2007). Другая сторона исследования проблемы «удержания» сопряжена с развитием обоснованной логики, заключающейся в том, что наличие более привлекательной альтернативы при недовольстве нынешней занятостью приводит работника к реализованной им позже мысли об увольнении (Mobley, 1977). Цепная модель Mobley (1977) характеризует алгоритм «разочарование – уход с рабочего места» как рациональный процесс принятия решения.

В то же время существуют научные мнения, либо аргументирующие отказ от предположения, что неудовлетворенность работой всегда запускает процесс замены, либо допускающие внесение в список причин текущей другие ее основания. Так, увольнение может происходить из-за планов работника переориентировать свою жизнь, например, на учебу или самозанятость. Помимо планов в арсенале причин ухода с работы называют «шок» как событие, воспринимаемое человеком как серьезное и расстраивающее, которое приводит к обдуманному или импульсивному расторжению рабочего контракта (Lee & Mitchell, 1994; Felfe, 2008). Управление удержанием воспринимается научным сообществом как предотвращение нежелательной или неэффективной текучести, однако оно не направлено на общее недопущение

увольнений (Huf, 2012). Работодатели могут повысить шанс, что сотрудник останется, но он не является собственностью организации, и поэтому не находится под полным контролем руководителей (Hom, 2019).

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

- демографическая ситуация и переоценка ценностей новыми поколениями обозначили необходимость новых подходов к формированию штата сотрудников. Если традиционно в приоритете были технологии поиска, оценки и найма новых работников, то в настоящее время стало целесообразным удержание в организациях уже занятых сотрудников;

- содержание новых концепций представления современного мира носит междисциплинарный характер; версии перспективы даются специалистами разных направлений. В соответствии с этим развивается событийный менеджмент, формируется многомерный прогноз на основе экспертных оценок, который принимается научными сообществами и на основе которого строятся локальные версии развития ситуаций;

- модель «Новый мир труда» была извлечена из запасников сценариев предвидения, когда появились предпосылки для признания ее реальной и подходящей для использования. Идея свободы работника в реализации своего труда может найти свое воплощение в условиях гибкого менеджмента персонала, пришедшего на смену менеджмента устойчивого. Гибкий менеджмент подразумевает гибкие условия труда, «успешную зарплату», т. е. факторы, способствующие снизить настрой работника на уход из организации;

- формула «не держи работника, который не хочет работать» является актуальной в концепции New Work. Организации не являются принудительными институтами, которые требуют обязательного членства. Возможность блокировать намерения замены одного работодателя другим появляется при разработке и внедрении механизмов благополучия работников, которые необходимо пересматривать и актуализировать. Поведенческие стандарты работников меняются так же быстро, как потребности клиентов и покупателей товаров и услуг;

– в спектре новых исследований управления удержанием в качестве ответа на вызов времени через институализацию новой функции менеджмента рассматриваются, например, вопросы формирования домашнего ме-

ста работы, обеспечения перехода от домашнего офиса в организацию для социализации, снижения угрозы потери связи с коллективом, дисциплины и производительности, вызванной бесконтрольной деятельностью.

### Авторский вклад

Авторы внесли равный вклад в работу, представленную в статье.

### Contribution of the authors

The authors contributed equally to this article.

### Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

### Conflict of Interest

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

### Библиографический список

1. Арбатова, Н. К., & Кокеев, А. М. (2016). *ЕС перед вызовом миграционного процесса. Позиции европейских стран*. М: ИМЭМО РАН. [Arbatova, N. K., & Kokeev, A. M. (2016). *The EU facing the challenge of the migration process. Positions of European countries*. Moscow: IMEMO RAS. (In Russian).]
2. Арефьев, М. А., Зыкин, А. В., Карпичев, Е. В., Фоминых, Н. Ю. (2024). SPOD, VUCA, BANI как цивилизационные характеристики современности. *Социодинамика*, (10), 1–19. [Arefyev, M. A., Zykin, A. V., Karpichev, E. V., & Fominykh, N. Yu. (2024). SPOD, VUCA, BANI as Civilizational Characteristics of the Modern Era. *Sociodinamika*, (10), 1–19. (In Russian).] DOI: 10.25136/2409-7144.2024.10.71653
3. Дуракова, И. Б. (ред.) (2025). *Управление персоналом в России: адаптация к настоящему. Книга 12*. Москва: ИНФРА-М. [Durakova, I. B. (ed.) (2025). *Human Resource Management in Russia: Adapting to the Present. Book 12th*. Moscow, INFRA-M. (In Russian).]
4. Дуракова, И. Б., & Митрофанова, Е. А. (2023). Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (3), 63–73. [Durakova, I. B., & Mitrofanova, E. A. (2023). New trends and novelties in labor market development trends. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (3), 63–73. (In Russian).] DOI: 10.17308/econ.2023.3/11377
5. Дуракова, И. Б., Митрофанова, Е. А., & Григоров, И. В. (2023). Работники старших возрастов в ревитализации рынка труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (2), 71–82. [Durakova, I. B., Mitrofanova, E. A., & Grigorov, I. V. (2023). Older Workers in the Revitalization of the Labor Market. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, (2), 71–82. (In Russian).] DOI: 10.17308/econ.2023.2/11095
6. Кибанов, А. Я., & Дуракова, И. Б. (2024). *Управление персоналом: стратегия, маркетинг, интерна-*

- ционализация*. Москва: ИНФРА-М. [Kibanov, A. Ya., & Durakova, I. B. (2024). *Human Resource Management: Strategy, Marketing, Internationalization*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).]
7. Ожегов, С. И. (1984). *Словарь русского языка*. Москва: Русский язык. [Ozhegov, S. I. (1984). *Dictionary of the Russian language*. Moscow: Russian language. (In Russian).]
8. Попова, Е. В. (2021). Управление рисками в VUCA – мире. *Modern Science*, (1-1), 78–81. [Popova, E. V. (2021). Risk Management in a VUCA World. *Modern Science*, (1-1), 78–81. (In Russian).]
9. Хаммерстад, А. (2016). Беженцы в Европе. История миграции, перемещения и интеграции. *Per Concordiam. Журнал по проблемам безопасности и обороны Европы*, 7(1), 10–17. [Hammerstad, A. (2016). Refugees in Europe. History of migration, displacement, and integration. *Per Concordiam. Journal of European Security and Defence Issues*, 7(1), 10–17. (In Russian).]
10. Bergmann, F. (2020). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Springer, Gabler.
11. Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2021). *Future Learning and New Work*. Freiburg.
12. Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Hogrefe, Göttingen.
13. Femppel, K., & Böhm, H. (2007). *Ziele und variable Vergütung in einem dynamischen Umfeld*. Düsseldorf, W. Bertelsmann Verlag.
14. Fritz, S., & Schneider, H.-J. (2021). *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer*. Wiesbaden.
15. Gmuer, M., & Klimecki, R. (2005). *Personalmanagement*. Lucius & Lukius.
16. Hom, P. W. (2019). *Employee Retention and Turnover. Why people stay or leave*. Routledge, London.
17. Huf, S. (2012). Ursachen der Fluktuation verstehen, Mitarbeiterbindung optimieren. *Personalführung*, 45(3), 28–36.
18. Lee, T. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, (42), 450–462.

19. Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, (19), 51–89.
20. Lutze, M., Schaller, P. D., & Wüthrich, H. A. (2019). New Work. Zurück in die Zukunft der Motivation. *Zeitschrift Führung + Organisation (zfo)*, 88(6), 356–362.
21. March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York.
22. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, (62), 237–240.
23. Oechsler, W. A., & Paul, C. (2019). *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement*. De Gruyter Oldenbourg.
24. Rupiëta, K., & Beckmann, M. (2016). Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen? *PERSONALquarterly*, 68(3), 14–19.
25. Schermuly, C. C., & Geissler, C. (2020). Was ist New Work? Und wenn ja: wie viele? *Personal magazin*, 22(8), 46–49.
26. Scholz, Ch. (2010). *Vahlens Grosses Personallexicon*. Verlag Franz Vahlen.
27. Strutz, H. (2014). *Handbuch Personalmarketing*. Springer Link.
28. Weißenrieder, J. (2019). *Ein paar Gedanken vornweg*, in: Weißenrieder, J. (Hrsg.): *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay*, Wiesbaden.

**Дуракова Ирина Борисовна**, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Марцевой Андрей Александрович**, управляющий директор группы округов «Центр» торговой сети «Магнит», Москва, Российская Федерация  
E-mail: martcevoy\_aa@magnit.ru  
ORCID ID: 0009-0002-9379-1034

Получена 01.07.2025

Получена в доработанном виде 04.09.2025

Одобрена 12.09.2025

**Irina B. Durakova**, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof., Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation  
E-mail: durakova@econ.vsu.ru  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Andrey A. Martcevoy**, Managing Director of the "Center" District Group of the Magnit retail chain, Moscow, Russian Federation  
E-mail: martcevoy\_aa@magnit.ru  
ORCID ID: 0009-0002-9379-1034

Received 01.07.2025

Revisited 04.09.2025

Accepted 12.09.2025