

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ

В.В. Мортиков^{1а}

^аЛуганский государственный университет имени Владимира Даля

АННОТАЦИЯ:

Изучение поведения организации в условиях нехватки персонала выступает важной задачей, учитывая в частности современную демографическую ситуацию.

Цель исследования: обосновать эффективные пути управления персоналом в условиях нехватки персонала в организации. Выделены внутриорганизационные, и внешние, объективные и субъективные причины кадрового дефицита. Составлен перечень форм реакции организации на фактическую и ожидаемую нехватку персонала. Анализируется их целесообразность и осуществимость с учетом факторов среды функционирования организации. Для эффективного управления в условиях дефицита кадров предложено проведение ранжирования рабочих мест, специалистов по степени их значимости для организации и дефицитности соответствующих работников на рынке труда. При определении уровня дефицитности кадров имеет смысл ориентироваться на данные о вакансиях и зарплатах центров занятости населения и на показатель «Удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест по соответствующим профессии, профессиональной группе», фиксируемый Федеральной службой статистики РФ. Для заполнения образовавшихся вакансий своими сотрудниками организации имеет смысл использовать Общероссийский классификатор занятий.

Показано значение фактора неопределенности при оценке реакции организации на нехватку персонала. Предложена методика расчета потерь и приобретений организации в результате усугубления или ослабления в ней проблемы нехватки кадров под воздействием факторов внешней и внутренней среды.

Данная работа вносит вклад в развитие научных изысканий в области управления персоналом. Представленная систематизация форм реакции организации на кадровую нехватку и схемы оценки рисков нехватки персонала могут быть использованы в прикладных исследованиях и в управленческой практике.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: дефицит кадров, вакансии, управление, организация, неопределенность, риск.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Мортиков В.В. (2022). Управление персоналом в условиях дефицита кадров // Вопросы управления. № 1. С. 73–86.

Введение

Любая организация функционирует в условиях финансовых, материально-технических, информационных, людских ограничений. Наиболее ярким проявлением последних является нехватка кадров для выполнения задач, стоящих перед организацией, что особенно проявилось в 2020–2021 годах после первой волны пандемии.

Проблеме нехватки кадров посвящена обширная литература. В публикациях обращается внимание на хронический дефицит специалистов определенных профессий [1; 2]. Ис-

следуется влияние нехватки кадров на функционирование организации [3], в частности на удовлетворенность клиентов услугами такой организации [4]. Дефицит кадров в развитых странах сегодня рассматривается в связи с необходимостью допуска в них иностранной рабочей силы [5]. Авторы обращают внимание как на проблему нехватки кадров как таковых, так и нехватки определенных профессиональных знаний, компетенций [6].

В литературе по управлению персоналом проблема кадрового дефицита также нашла отражение [7].

¹AuthorID РИНЦ: 1068039, ORCID: 0000-0003-4681-2496, ResearcherID: AAL-6967-2020

Вместе с тем публикации на тему кадрового дефицита как правило ограничиваются либо макро-, либо микро-, либо же сугубо управленческим аспектом. В реальной жизни эти стороны дефицита кадров взаимосвязаны, влияют друг на друга. Задача публикации – анализ поведения организации в условиях дефицита кадров с учетом факторов внутренней и внешней среды ее функционирования. Появление кадрового дефицита, возникающего вследствие макро- и микроэкономических причин, ситуации на рынке труда необходимо предусматривать руководству, службе персонала организации при кадровом планировании. В таком планировании имеет смысл, в частности, оценивать разнообразные риски появления нехватки кадров.

Результаты исследования

Причин кадрового дефицита достаточно много. Часть из них возникают на уровне организации: быстрое и во многом неожиданное, вынужденное расширение организацией объемов своей деятельности; выход на пенсию сотрудников, которых, на какое-то время нечем заменить [8]; отсутствие должной мотивации персонала [9; 10]. Последнее в свою очередь обуславливается малоинтересной работой, сложными условиями труда в сочетании с относительно невысокой зарплатой, отсутствием перспектив квалификационного и должностного роста. В результате сотрудники покидают организацию и замену им найти трудно.

К числу макроэкономических причин появления дефицита кадров в организации следует отнести бюджетно-финансовую и кредитно-денежную политику государства, ситуацию в его внешнеторговой сфере, сфере обмена капиталом с другими странами.

Нехватка кадров в отдельных секторах экономики может возникать вследствие расширения возможностей занятости в сферах деятельности с более привлекательными условиями труда, скажем, в области оказания услуг.

Среди внешних неэкономических причин кадрового дефицита в организации необходимо отметить: падение рождаемости и старение населения, в результате чего сокращается количество лиц в трудоспособном возрасте [11]; неблагоприятные условия жизнедеятельности

в месте функционирования организации: климат и др.

Следует выделить два ключевых события, звена передаточного механизма между фактором среды функционирования организации и появлением нехватки персонала: а) изменение соотношения спроса и предложения на национальном рынке труда, в его отдельных сегментах; б) изменение выручки организации.

На соотношение спроса и предложения на рынке труда оказывают влияние демографическая ситуация в стране, ее система образования. Профессиональное лицензирование, требования к квалификации, опыту и другим качествам соискателей рабочих мест со стороны государства, профессиональных ассоциаций ограничивают вступление специалистов-соискателей в соответствующие сферы трудовой деятельности и являются одной из причин нехватки кадров.

Выручка организации выступает звеном, через которое поведение клиентов, конкурентов, поставщиков ресурсов, экономическая политика государства влияют на возможность организации платить конкурентную зарплату, заполняя, таким образом, вакантные рабочие места и не допуская ухода сотрудников. За изменением выручки организации следует, как правило, изменение соотношения между содержанием, условиями труда и материальной и нематериальной компенсацией работника.

Дефицит кадров является одновременно и причиной и следствием, ключевым звеном различных цепей, кругов развития, порочных, прежде всего, к примеру: «нехватка персонала – снижение производственно-финансовых показателей организации – невозможность платить сотрудникам конкурентную зарплату – нехватка персонала». Бывает крайне сложно выйти из такого порочного круга, когда для эффективной работы организации жизненно необходимы высококвалифицированные и востребованные на рынке труда кадры, которым необходимо платить относительно высокую зарплату.

Кадровый дефицит в отдельных сегментах рынка труда связан с явлением гистерезиса [12]. Во время относительно продолжительного спада в экономике в целом, отрасли, квалифицированные работники оставляют

сферу своих прежних профессиональных занятий, утрачивают соответствующие компетенции и при возобновлении экономического подъема уже не в состоянии выполнять свои прежние функции. Такая ситуация была весьма характерной для отечественной экономики 90-х годов прошлого столетия, когда уход с арены многих промышленных предприятий оставлял без работы квалифицированные кадры, которые становились предпринимателями, как правило в сфере торговли, оказания различных услуг.

Пути решения проблемы.

Приспособление к нехватке кадров

Следует различать: а) предотвращение появления нехватки сотрудников; б) реакцию организации на возникший кадровый дефицит. И в одном, и в другом случае организация изучает факторы внешней и внутренней среды своего функционирования и реагирует, сообразуясь со своими ресурсами, в первую очередь, с бюджетными ограничениями.

Организации следует также определить на какие факторы среды, обуславливающие нехватку кадров, она может оказывать влияние (каких затрат это влияние потребует?), а какие находятся вне сферы ее влияния.

Дефицит кадров организация преодолевает путем переобучения своих специалистов [13], совмещения должностных обязанностей, принятия на вакансии специалистов с внешнего рынка. Некоторые функции квалифицированных работников в условиях их нехватки могут быть переданы менее опытным сотрудникам [14]. Там, где это возможно, дефицитных работников заменяет техника [15].

Кадровый голод смягчает требования работодателей к квалификации соискателей рабочих мест [15]. В условиях дефицита кадров падает желание руководства организаций увольнять нарушителей дисциплины, лишних сотрудников. В 2021 году такую практику в РФ использовали лишь 4 % предприятий промышленности [16].

В практике преодоления кадрового дефицита известное значение приобретает теория компенсирующих различий в зарплате [17]. Руководству организации имеет смысл задать вопрос, могут ли существующие компенсирующие различия в зарплате по данной пози-

ции устранить имеющийся дефицит, не привести в дальнейшем к дефициту. Чтобы решить, предотвратить проблему нехватки кадров, организация может предложить работнику зарплату, превышающую сложившийся в соответствующем сегменте рынка труда уровень.

Если закрытие вакансии за счет привлекаемых со стороны работников является сложным, затратным, задачи организации корректируются под имеющийся персонал. Подразделение организации, потерявшее ключевых работников без возможности найти им замену, можно передать на аутсорсинг [18, 19].

Нами составлена таблица, в которой оцениваются различные варианты реакции организации на нехватку кадров (табл. 1) в зависимости от ситуации в ее внешней и внутренней среде функционирования.

Организации следует обращать внимание на время, в течение которого может произойти закрытие вакансии. В течение краткосрочного периода может быть заполнена вакансия руководителя, если в организации есть соответствующая кандидатура из кадрового резерва. Немного времени потребуется для заполнения вакансий неквалифицированных работников, представителей массовых профессий. Относительно продолжительный срок может понадобиться для устранения дефицита по профессионалам узкой специализации.

Имеет смысл ранжировать рабочие места в организации по уровню значимости и определение ее потерь, реакций в случае незаполненности их в течение краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов. Каждой организации целесообразно определить перечень своих: а) ключевых позиций, работников; б) дефицитных, остродефицитных на рынке труда специалистов. Эти две группы рабочих мест, работников могут пересекаться. Представляется целесообразной группировка организацией профессий, занятий по уровню дефицитности (устойчивости, величине дефицита) на рынке труда. Важно знать, какие профессии из необходимых организации окажутся более востребованными и дефицитными в перспективе.

С движением вверх по уровню квалификации, как правило, дефицит для организации становится критичнее, потому что даже нали-

Таблица 1 – Реакции организации на кадровый дефицит, возможность его появления²
 Table 1 – Reactions of the organization to the staff shortage, the possibility of its appearance

№ п/п	Описание реакции и ее оценка	Целесообразность: выгоды – затраты	Осуществимость
1	Решение проблемы нехватки за счет своих высвободившихся сотрудников. Совмещение трудовых функций своими работниками	Наименее затратный вариант устранения дефицита	Вариант возможен лишь при отыскании равноценной замены, что бывает сложно
2	Поиск и найм специалистов со стороны, заемный труд	Вариант может быть затратным в случае найма узких специалистов	Вариант практически всегда осуществимый в больших городах с развитым предложением труда
3	Переобучение	Необходимо соизмерять затраты на обучение своих сотрудников с расходами на прием специалиста со стороны	Вполне осуществимый вариант
4	Повышение оплаты труда для предотвращения ухода специалистов	Необходимо соизмерять затраты на повышение оплаты с потерями от их возможного ухода и невозможностью привлечь персонал со стороны	Возможно при хорошем финансовом положении организации
5	Замена ушедшего специалиста техникой, решение проблемы за счет внедрения новой технологии, повышения производительности	Необходимо соизмерять затраты на технические, технологические изменения с расходами на другие варианты решения проблемы	Возможно при предварительной подготовке таких мероприятий
6	Аутстаффинг функций, аутсорсинг подразделений, потерявших ключевых сотрудников	Может сэкономить средства на краткосрочных отрезках времени. Однако необходимо учитывать баланс выгод/утрат в долгосрочной перспективе	Реализуемый вариант, особенно в больших городах с большим количеством компетентных специалистов, организаций, которым можно передать соответствующие функции, подразделения
7	Понижение требовательности к сотрудникам	Может привести к невосполнимым потерям организации в глазах клиентов	Не всегда реализуемый вариант из-за жестких требований к качеству продукции, услуг

чия финансовых ресурсов для замены квалифицированного сотрудника может оказаться недостаточным. Однако здесь не все так однозначно. Не всегда неквалифицированного сотрудника заменить легче, чем квалифицированного [20]. Может оказаться трудно найти замену неквалифицированному сотруднику, поскольку мало кто желает занять его место по причине непривлекательности и невысокой оплаты. В целом, дефицит достаточно просто преодолевается при взаимозаменяемости кадров. Длительная нехватка определенного специалиста – свидетельство, в частности, его слабой заменяемости.

При прогнозировании кадровой нехватки по той или иной позиции следует обращать внимание на количество возможностей для трудоустройства занимающего ее специалиста, его востребованность. В случае позиции повара следует отметить, что у него много воз-

можностей для трудоустройства: он может работать в кафе, ресторанах, городских и заводских столовых, в учебных заведениях.

В управлении персоналом следует учитывать, что ситуация с нехваткой кадров может быть обратимой и необратимой. Специалист уволился. На это не обратили внимания. Через какое-то время еще часть работников подали заявление об уходе. И теперь лишь начинают выяснять причины такой ситуации. Требуются гораздо большие средства для устранения причин ухода работников. А возможно был перейден барьер, точка невозврата.

Информационное обеспечение принятия решений организации с учетом кадрового дефицита

Для реагирования на нехватку кадров крайне важна самая различная информация. Это сведения о вакансиях работных сайтов,

²Источник: составлено автором

государственной службы занятости, частных рекрутинговых агентств, данные о безработице. Имеет смысл отслеживать движение ставок оплаты в разных сегментах рынка, поскольку динамичный их рост может свидетельствовать о превышении спроса на труд над его предложением. Одним из источников ценной информации для принятия управленческих решений в условиях кадрового дефицита может служить статистика по отдельным профессиональным группам, профессиям в РФ в целом и по субъектам федерации. На рисунке 1 показана динамика показателя «Удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест по соответствующей профессиональной группе» (в % на 31.10 каждого из указанных годов; далее – «Показатель»). График дает представление об относительной нехватке персонала в укрупненных сегментах российского рынка труда.

Небольшая величина и волатильность по годам показателя по профессиональной группе руководителей учреждений, организаций и предприятий и их структурных подразделений объясняется достаточно высокой привлекательностью соответствующих позиций в организационных иерархиях. Высокие требования к профессиональной квалификации и личностным качествам руководителей в боль-

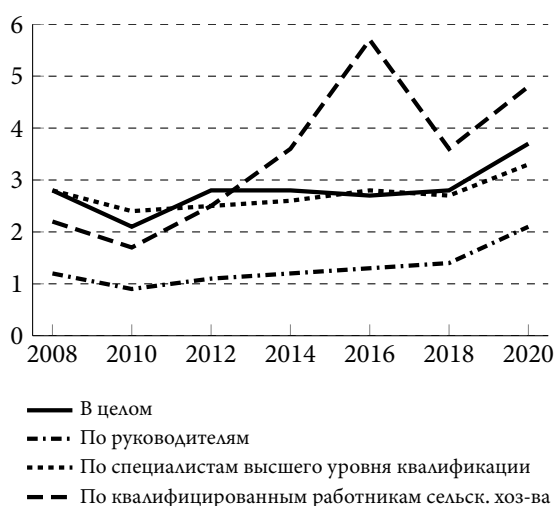


Рисунок 1 – Динамика удельного веса потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест по соответствующей профессиональной группе (в %) ³
Figure 1 – Dynamics of the share of demand for workers to fill vacancies in the total number of jobs in the corresponding professional group (in %) ³

³Источник: данные статистики Росстата.

шинстве случаев компенсируются высокой зарплатой и незарплатными «бонусами» (статусом, интересной работой и др.). Вместе с тем, отдельные организации нередко встречаются со сложностями закрытия данных вакансий, что объясняется, в частности, не устраивающим потенциальных претендентов соотношением «зарплата – объем ответственности». Для ликвидации кадровой нехватки в данном случае собственнику организации, его представителю имеет смысл заняться регулированием этого соотношения.

Более высокая по сравнению с руководителями величина Показателя по группе специалистов высшего уровня квалификации связана со сложностями замены таких специалистов своими или внешними соискателями из-за высоких требований к общим и специальным компетенциям, относительно невысокой зарплатой, уходом из соответствующей ниши рынка труда в условиях длительного спада опытных кадров и др. В данной группе особо выделяются специалисты в области науки и техники, информационно-коммуникационных технологий, спрос на которых высок и будет оставаться таким в перспективе в связи с глубинными технологическими преобразованиями в современной экономике. Заинтересованных в данных специалистах организациям необходимо вдумчиво подходить к компенсационному пакету для них, учитывая значительные усилия, которые специалисты затрачивают на обучение, приобретение необходимого опыта.

Относительно высокий и волатильный Показатель по группе квалифицированных работников сельского, лесного, охотничьего хозяйств, рыбоводства и рыболовства во многом связан с оттоком этих кадров в города, где больше возможностей для работы и жизни.

Дефицит кадров на уровне 1–4 % от среднесписочной численности персонала можно считать нормальным. Организации обновляют персонал в силу естественных причин (ухода сотрудников на пенсию, в декрет, армию и т. д.), в результате чего на время возникают вакансии, которые более или менее оперативно закрываются. Нехватка свыше 4 %, на наш взгляд, говорит либо о бурном развитии со-

ответствующего вида деятельности, к примеру, информационно-коммуникационных технологий, либо о существовании долговременных причин нехватки кадров. Рассмотрим, по каким же профессиям Показатель составляет значительную величину, скажем, более 5 % (достаточно высокая цифра, указывающая на ощутимые проблемы с заполнением вакансий у работодателей). Используя данные Федеральной службы государственной статистики РФ⁴, мы сгруппировали дефицитные профессии, в зависимости от предполагаемых причин возникновения дефицита.

Первую группу дефицитных профессий составили по данным за 2020 год в РФ профессии, малопривлекательные и недостаточно оплачиваемые, без особых перспектив на существование в дальнейшем. К примеру, кондукторы общественного транспорта, телефонисты, разносчики и сортировщики почты, удельный вес потребности в которых для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест составил в соответствии 20,1 %, 7,7 % и 5,2 %. Привлечение дополнительной рабочей силы на соответствующие позиции в организациях возможно лишь посредством более высокой оплаты труда.

Во вторую и третью группы вошли кадры высшего и среднего уровня квалификации.

Вторая группа специалистов, в которых ощущается достаточно ощутимая нехватка, – медицинские работники. В 2020 году удельный вес потребности во врачах скорой медицинской помощи и парамедиках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест составил 9,2 %. У врачей общей практики Показатель – 11,9 %, врачей-специалистов – 9,8 %, специалистов по медицинскому уходу – 7,5 %, специалистов по акушерству – 7,2 %, физиотерапевтов – 9 %, медицинских оптиков-оптометристов – 19,4 %. Причины дефицитности: необходимость прохождения продолжительного обучения, зачастую сложные условия работы, высокая ответственность в сочетании со скромной оплатой труда. Хотя оплата труда медицинских работников в целом растет, для привлечения и удержания соответствующих специалистов организациям необходимо обратить внимание на ком-

пенсацию сложных социально-бытовых условий жизнедеятельности медработников в отдаленных районах, сельской местности, необходимое материально-техническое обеспечение их труда.

К третьей группе мы отнесли различные категории высококвалифицированных специалистов. В 2020 году удельный вес потребности в инженерах-химиках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест составил 6,3 %. По инженерам гражданского строительства Показатель составил 6,5 %, графическим и мультимедийным дизайнерам – 6,5 %, системным аналитикам – 5,1 %, веб-разработчикам и мультимедийных приложений – 5,1 %, пилотам воздушных судов и специалистам родственных занятий – 6,3 %.

Причины дефицитности, а соответственно и рекомендации организациям по управленческим решениям в отношении данных категорий специалистов различны. Дефицит инженеров строителей связан с оживлением гражданского строительства в связи удешевлением ипотеки, работников гражданской авиации – частично с увеличением спроса в связи с возобновлением полетов после первого всплеска пандемии. В отношении IT-специалистов причина нехватки – относительно высокий спрос в сочетании с высокими требованиями к квалификации, затрудняющими простой вход в соответствующие ниши рынка труда. Не всегда повышение зарплаты является для организации выходом из ситуации с нехваткой данных специалистов. Предложение профессионалов высокой квалификации достаточно инерционно и в ряде случаев обладает низкой эластичностью по зарплате. Зачастую сложно найти подходящего специалиста даже на высокую зарплату после более или менее длительного спада в отрасли и ухода из нее высококвалифицированных работников (строительство, промышленность, авиаперевозки).

В кадровой политике следует учитывать цикличность функционирования экономики. В периоды спада нехватка персонала становится меньше, а на выходе из рецессии – ощущается сильнее. Данные по Показателю в период после 2008 и в течение 2018–2020 гг. (рис. 1) – тому свидетельство.

⁴Федеральная служба государственной статистики РФ. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.11.2021).

Известное значение в принятии решений в условиях кадрового дефицита имеют пространственные характеристики рынков труда, с которыми контактируют организации. Речь идет об удаленности организации от мест расселения трудоспособного населения, состояние транспортного сообщения. Большие возможности для заполнения вакансий имеют большие города, в которых легче найти нужного специалиста. Собственно в таких городах и сосредотачиваются многие специализированные организации, функции, для которых имеются соответствующие кадры: крупные промышленные предприятия, вузы, клиники, головные офисы финансовых учреждений. Между тем именно в больших городах динамично появляются новые вакансии, что видно по Показателю в 2020 году: в Москве – 9,5 %, Санкт-Петербурге – 6,8 %⁵.

Высокая экономическая активность с превышением спроса на кадры над их предложением наблюдается в Московской области (Показатель в 2020 году – 6,0 %). Достаточно высоким является Показатель по Приморскому краю – 6,1 %, Чукотскому автономному округу – 6,9 %, где ограничено предложение рабочей силы из-за сложных условий жизнедеятельности, отдаленности. Учет местонахождения организации и соответствующей ситуации с нехваткой кадров является важной составляющей кадровой политики организации.

Одним из источников информации о текущей ситуации на местном рынке труда могут служить данные Государственной службы занятости, которая постоянно фиксирует ситуацию с вакансиями. Мы просмотрели информацию по вакантным рабочим местам Фонда социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики по г. Луганску на 17.12.2021. Наиболее востребованными оказались представители таких профессий: врач (165 вакансий, медианное значение заработной платы – 14 500 руб.), водитель транспортных средств (50 вак.; з/п – 7 884 – 23 500 руб.), главный специалист (48; 13 105 –

19 942 руб.), грузчик (17; 7 883 – 20 000 руб.), главный бухгалтер (9; 9 030 – 33 352 руб.) воспитатель (8; 9 924 – 16 086 руб.)⁶. Руководству заинтересованных в данных специалистах организаций следует подумать по возможности над предложением более высоких зарплат для привлечения необходимых сотрудников.

В кадровом планировании целесообразно ориентироваться и на величину Показателя внутри организации. Его значение может отличаться по разным должностям, профессиональным группам. Можно определить естественную для организации норму дефицита и дефицит, превышающий естественную норму. Видимо, для каждой организации, каждой должности, профессиональной группы эти показатели свои. Нехватка персонала, превышающая естественный для организации уровень, может угрожать ее кадровой безопасности.

В управленческих решениях может быть также использован индекс нехватки персонала (англ. *Labor Shortages Index*) в интересующих организацию сегментах рынка труда, который в % отражает риск появления на соответствующем профессиональном рынке кадрового дефицита (100 % – самый высокий риск, 0 % – абсолютное отсутствие риска). Измерение данного индекса в США показало, что наиболее высокой вероятностью появления риска нехватки персонала отличаются сегодня рынки медработников (терапевты, медсестры), математиков, операторов, железнодорожных работников⁷.

Одним из источников информации о кадровом дефиците могут служить результаты опросов руководителей промышленных предприятий, который проводился, в частности, в РФ экспертами Института экономической политики осенью 2021 года. Проблемы с наймом персонала в промышленных компаниях появились начиная со второго квартала 2021 года. Это стало ясно при сравнении количества ответов «более чем достаточно работников» и «менее чем достаточно работников», при существенном преобладании последних [16].

⁵ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.11.2021).

⁶ Для граждан – Вакансии // Фонд социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики. URL: <https://rcz-lnr.ru/vacancy.php> (дата обращения: 17.12.2021).

⁷ Labor Shortages Index. URL: https://WSJ.com/graphics.wsj.com/table/LABORSHORTAGEINDEX_0419 (дата обращения: 25.11.2021).

Возможность замены ушедшего специалиста другим работником организации можно, в частности, оценить по совпадающим трудовым функциям этих работников. Информацию о таком совпадении дает, к примеру, Общероссийский классификатор занятий⁸.

Оценка рисков появления нехватки кадров и управление ими

Вопросы управления персоналом в условиях неопределенности и рисков нашли отражение в современной литературе [21–23], в частности рисков, связанных с управлением неординарными сотрудниками [24], последней пандемией [25; 26].

Оказаться без необходимых специалистов выступает одним из значимых рисков любой организации. Она рискует:

- потерять ключевого сотрудника, которому невозможно подыскать адекватную замену, замену вообще;

- возникновением непредвиденных расходов в связи с отсутствием необходимого работника и с превышением сметы расходов на оплату труда, простоев в связи с возникновением нехватки персонала;

- не окупить затраты на обучение специалиста, который после получения соответствующих навыков, знаний может покинуть организацию.

В зависимости от степени подверженности рискам возникновения кадрового дефицита в каждой организации можно выделить: безрисковую зону, зоны допустимого, критического и катастрофического риска. Скажем, в результате анализа обнаружилось, что к безрисковой зоне относится увольнение уборщицы, к зоне допустимого риска – возникновение вакансии слесаря-наладчика в одном из подразделений, к зоне критического риска – уход 1-го руководителя (возможность отыскания замены ему, получения согласия претендента работать на таких условиях, которые может предложить организация), к зоне катастрофического риска – уход ключевых специалистов из подразделения, занимающегося разработкой новой продукции.

Управление неопределенностью и с ней связанными рисками – задача менеджмента

организации. Основными инструментами такого управления являются:

- сокращение неопределенности. Можно защититься от возможного ухода ценного сотрудника путем подготовки замены ему;

- перераспределение неопределенности.

Управление неопределенностью и рисками внутри организации предполагает выделение в ней зон относительной стабильности и нестабильности. Если зона стабильности в организации планируется в отношении заполненности одних вакансий, вакансий в каких-то отдельных службах, то нередко приходится мириться с неопределенностью в отношении закрытия других вакансий, вакансий в иных службах, подразделениях. Во многих организациях явно или неявно выделяется ядро рабочих мест, которые должны быть заполнены при любых обстоятельствах. Такое положение может обеспечиваться за счет довольно неустойчивого положения рабочих мест, находящихся на периферии организационной иерархии. В стремлении не допустить дефицита ключевых сотрудников организация может позволить себе «потерять» менее ценных сотрудников. В условиях жесткого бюджетного ограничения организации можно ограничиться повышением зарплаты только ключевым сотрудникам, дефицит которых допустить нельзя.

Источники неопределенности в отношении появления нехватки персонала в организации находятся в макроэкономической области, в поведении клиентуры, поставщиков производственных ресурсов и конкурентов, внутри самой организации. Идентификация зон такой неопределенности является важной функцией руководства. Зонами неопределенности становятся приобретения и потери в связи с изменением соотношения потребности организации в кадрах и их удовлетворением. Положительные изменения в среде функционирования организации resultируются в ее приобретениях, отрицательные изменения – в потерях, связанных с решением или предотвращением, возникновением или усугублением проблемы кадрового дефицита.

⁸Классификатор ОК 010-2014 (МСК3-08) (с изм. от 01.03.2021 № 1). URL: <https://classifikators.ru/okz> (дата обращения: 25.11.2021).

Таблица 2 – Предполагаемые события в макроэкономической среде функционирования организации и их последствия для ее кадровой и финансовой ситуации⁹

Table 2 – Anticipated events in the macroeconomic environment of the organization's functioning and their consequences for its personnel and financial situation

Перечень событий	Вероятности наступления событий	Влияние на ситуацию с нехваткой кадров	Потери (–), приобретения (+), млн руб.
1. Продолжение экономического подъема	0,4	Появление дефицита 12 квалифицированных рабочих	Расходы на привлечение новых кадров (– 1), повышение оплаты труда оставшимся работникам (– 5)
2. Смягчение налогообложения	0,5	Увеличение дохода организации и появление дополнительных средств на повышение оплаты труда	Удержание 4 высококвалифицированных специалистов за счет повышения им зарплаты и избежание расходов в связи с их возможным уходом (+ 1,5)
3. Повышение минимальной зарплаты до 20 %	0,7	Сокращение 5 малопроизводительных рабочих мест	Появление внутреннего кадрового резерва и избежание расходов на заполнение 3 вакансий (+ 0,5)

Каждой организации целесообразно составить список предполагаемых ключевых событий во внешней среде и на внутреннем рынке труда, которые могут повлиять на ситуацию с нехваткой кадров. В таблице 2 приводится перечень предполагаемых событий во внешней макроэкономической среде для гипотетической организации на краткосрочную (до двух лет) перспективу. Вероятность каждого из событий, а также величина потерь и приобретений в течении двух лет может быть определена экспертным путем, на основе суждений специалистов по рынку труда, линейных руководителей, службы управления персоналом. Данные взяты произвольно.

Вследствие экономического подъема организацию могут покинуть 12 востребованных на рынке труда специалистов и организация вынуждена нести дополнительные расходы на отбор и найм персонала на образовавшиеся вакансии. Кроме того, для предотвращения потери квалифицированных и высококонкурентных сотрудников организация решает повысить оставшимся сотрудникам зарплату. Чистые потери организации с учетом вероятности ухода специалистов, оцененной экспертами в 0,4 будут: $0,4 \cdot (-1 - 5) = -2,4$ млн руб. Нужно заметить, что потери в результате ухода 12 квалифицированных работников организация, скорее всего, компенсирует за счет увеличения выручки вследствие общей благоприятной экономической конъюнктуры.

Организация может ожидать улучшения своего финансового положения из-за сокращения ставок налога на прибыль, НДС, местных налогов, что позволит поднять зарплаты четырем высококвалифицированным специалистам и удержать их от ухода к конкурентам. Вследствие повышения минимальной зарплаты и сокращения пяти малопроизводительных рабочих мест возник кадровый резерв, за счет которого были заполнены три вакансии (двоих сотрудников пришлось уволить). В последних двух случаях организация предотвратила появление нехватки персонала и расходы, связанные с этим. Чистые выигрыши с учетом вероятности наступления данных событий $1,5 \cdot 0,5 + 0,5 \cdot 0,7 = 1,1$ млн руб.

Одним из факторов внешней среды, оказывающих сильное влияние на кадровый дефицит в организации, являются изменения на рынках труда, с которыми взаимодействует организация. Учитывая это, целесообразно составить таблицу, в которой показано к каким последствиям для организации каждое из предполагаемых событий на рынке труда может привести в зависимости от вероятности наступления каждого из этих событий, скажем, в течение ближайших пяти лет (данные в таблице взяты произвольно).

Массовое оставление рыночного сегмента «а» пенсионерами, скажем, из-за изменений в законодательстве, делающих экономически нецелесообразной трудовую деятельность на

⁹Источник: составлено автором.

Таблица 3 – Вероятные события на рынках труда, с которыми взаимодействует организация и их влияние на ситуацию с кадровым дефицитом¹⁰

Table 3 – Probable events in the labor markets with which the organization interacts and their impact on the situation with staff shortages

События на рынке труда	Потери (-), приобретения (+) организации в зависимости от значений вероятности возникновения события, млн руб.			
	Значения вероятностей			
	< 0,3	0,3 – 0,5	0,5 – 0,8	> 0,8
1. Массовое оставление рынка «а» пенсионерами	- 10	- 15	- 20	- 25
2. Приход на рынок «б» выпускников высших учебных заведений	+ 20	+ 25	+ 30	+ 35
3. Появление в регионе нового работодателя	- 20	- 30	- 40	- 50

Таблица 4 – Время, в течение которого могут произойти события, влияющие на ситуацию с нехваткой кадров¹⁰

Table 4 – Time during which events affecting the situation with a shortage of staff can occur

События	Значения вероятностей наступления событий в различное время		
	до 6 мес.	от 6 мес. до 12 мес.	> 12 мес.
1. Уход ключевого сотрудника «а» из подразделения «с»	0,05	0,1	0,4
2. Сокращение выручки организации	0,5	0,5	0,5

пенсии, может выразиться в потерях (прежде всего краткосрочных) нашей организации в результате необходимости тратить дополнительные средства на поиск и обучение новых кадров. Организация может оперативно заполнить образовавшиеся вакансии и выиграть (из-за усиления конкуренции за рабочие места и возможности организации обеспечить для себя лучшую комбинацию качества и цены рабочей силы) из-за прихода в сегмент «б» рынка труда значительного количества молодых специалистов, окончивших вузы. Потери организации в связи с появлением в регионе нового работодателя связаны с появлением дополнительной альтернативы трудоустройства

у сотрудников организации, необходимости их дополнительного стимулирования для закрепления на рабочем месте.

Значения вероятностей того, что то или иное событие, затрагивающее соотношение потребности в кадрах с их наличием, как правило, различаются в зависимости от того, какой временной отрезок берется во внимание. В приводимой ниже таблице отражены два предполагаемых события, сказывающихся на кадровом балансе гипотетической организации, и значения вероятностей наступления этих событий в ближайшей, среднесрочной и более отдаленной перспективе.

Эти данные организация, как и в прежних случаях, может получить экспертным путем и учитывать в кадровом планировании. Организации необходимо более или менее серьезно подготовиться к уходу ключевого сотрудника «а» через год, поскольку вероятность ухода его в краткосрочной и среднесрочной перспективе незначительны. А вот сокращение выручки – вполне вероятное событие уже в ближайшее время (0,5), что может отрицательно сказаться на размерах компенсации некоторым высококонкурентным на рынке труда сотрудникам.

При управлении неопределенностью и рисками работодателя, связанными с потерей сотрудников, необходимо оценивать риски работника. Сотрудник, подверженный высокому риску увольнения, будет вести себя иначе по сравнению с работником, чье положение более или менее устойчиво. Практически для каждого работника существует риск утраты: своего рабочего места в организации, работы в данной организации вообще. Различаются и вероятности трудоустройства уволенного сотрудника в других организациях.

Заключение

Дефицит кадров является реальностью, с которой сталкивается любая организация. Имеет смысл отслеживать ситуацию с реальной или прогнозируемой нехваткой кадров: при найме и увольнении персонала, принятии решений об оценке и оплате труда, продвижении по службе, обучении сотрудников.

Необходимо разделить все обстоятельства появления кадрового дефицита на объектив-

¹⁰Источник: составлено автором.

ные, не зависящие от ее действий, и субъективные, зависящие от эффективности работы организации. Каждую форму реакции организации на появление или предотвращение кадровой нехватки необходимо оценивать с точки зрения затрат на ее осуществление и получаемых выгод. Соотношение данных затрат и выгод зависит от внутренней и внешней среды функционирования организации.

При управлении персоналом с учетом возникшей или предполагаемой нехватки кадров

организации необходимо обращать внимание на связанные с этим риски. Основными зонами неопределенности и областями принятия рискованных решений являются: уход наиболее ценных для организации специалистов; определение величины расходов на персонал, позволяющей не допустить кадрового дефицита; прием специалистов на вакантные рабочие места. Оценка рисков в денежном выражении позволяет организации принимать эффективные решения в трудовой сфере.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Barnow B.S., Trutko J., Piatak J.S. (2013). Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures. Kalamazoo. W.E. Upjohn Institute. 206 p.
2. Chojnicki X., Moullan Y. (2018). Is there a 'pig cycle' in the labour supply of doctors? How training and immigration policies respond to physician shortages, *Social Science & Medicine*, vol. 200, pp. 227–237.
3. Matemani J.K., Ndunguru B. (2019). Impacts of labour shortage on organization performance: a case study Ministry of water and irrigation Tanzania, *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, vol. 3, iss. 3, pp. 196–214.
4. Winter V., Schreyögg J., Thiel A. (2020). Hospital staff shortages: Environmental and organizational determinants and implications for patient satisfaction, *Health Policy*, vol. 124, iss. 4, pp. 380–388.
5. Biavaschi C., Zimmermann K.F. (2014). Eastern partnership migrants in Germany: outcomes, potentials and challenges, *IZA Journal European Labor Studies*, vol. 3, no. 7. DOI: 10.1186/2193-9012-3-7.
6. Blažič B. J. (2021). The cybersecurity labour shortage in Europe: Moving to a new concept for education and training, *Technology in Society*, vol. 67. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101769.
7. Fisher E.G., Marciano V. (1997). Managing human resource shortages in a unionized setting: Best practices in air traffic control, *Journal of Labor Research*, vol. 18, iss. 2, pp. 287–314.
8. Heisler W., Bandow D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S., *Business Horizons*, vol. 61, iss. 3, pp. 421–430.
9. Мармыш Е.С., Соболева А.А., Шатова А.В., Шутихин И.В. (2021). Управление кадрами в российской промышленности: почему сотрудники организации необходимо обращать внимание на связанные с этим риски. Основными зонами неопределенности и областями принятия рискованных решений являются: уход наиболее ценных для организации специалистов; определение величины расходов на персонал, позволяющей не допустить кадрового дефицита; прием специалистов на вакантные рабочие места. Оценка рисков в денежном выражении позволяет организации принимать эффективные решения в трудовой сфере. // *Управленческие науки*. № 11 (3). С. 71–85, DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-71-85.
10. Kesternich I., Schumacher H., Siflinger B., Schwarz S. (2021). Money or meaning? Labor supply responses to work meaning of employed and unemployed individuals, *European Economic Review*, vol. 137. DOI: 10.1016/j.eurocorev.2021.103786.
11. Wei T., Zhu Q., Glomsrød S. (2018). How Will Demographic Characteristics of the Labor Force Matter for the Global Economy and Carbon Dioxide Emissions? *Ecological Economics*, vol. 147, pp. 197–207.
12. Layton A.P. (1991). An Empirical Note on One Aspect of Labour Market Hysteresis, *Economic Analysis and Policy*, vol. 21, iss. 2, pp. 203–209.
13. Cohen M. S., Zaidi M. A. (1998). Labor shortages, pay and training in NAFTA countries, *The North American Journal of Economics and Finance*, vol. 9, iss. 1, pp. 89–103.
14. Hosni D. E., Kobayashi T. (1993). Japan's labor shortage, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 24, iss. 4, pp. 607–613.
15. Wadley D. (2021). Technology, capital substitution and labor dynamics: global workforce disruption in the 21st century? *Futures*, vol. 132. DOI: 10.1016/j.futures.2021.102802.
16. Цухло С.В. (2021). Российская промышленность в августе 2021 года: дефицит работников. Мониторинг экономической ситуации в России // *Тенденции и вызовы социально-экономического развития*. № 14 (146). С. 23–25.
17. Feng L. (2020). Chapter 30. Compensating differentials in teacher labor markets. In: Bradley S., Green C. (eds.) *The Economics of Education*. Second Edition. Academic Press. Pp. 415–430. DOI: 10.1016/B978-0-12-815391-8.00030-6.
18. Zoghbi-Manrique-de-Lara P., Ting-Ding J-

M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 33, pp. 51–61.

19. Deardorff A. V. (2005). A trade theorist's take on skilled-labor outsourcing, *International Review of Economics & Finance*, vol. 14, iss. 3, pp. 259–271.

20. Bobrowski P. M., Park P. S. (1993). An evaluation of labor assignment rules when workers are not perfectly interchangeable, *Journal of Operations Management*, vol. 11, iss. 3, pp. 257–268.

21. Fields D., Chan A., Akhtar S., Blum T.C. (2006). Human resource management strategies under uncertainty: How do US and Hong Kong Chinese companies differ? *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 171–186.

22. Zimmermann A. (2018). Managing virtual talent. In: D. G. Collings, H. Scullion, P. M. Caligiuri (eds.). *Global talent management*. Abingdon. Routledge. Pp. 210–228.

23. Kashdan T., Sherman R., Yarbro J., Fun-

der D. (2013). How are curious people viewed and how do they behave in social situations? From the perspectives of self, friends, parents, and unacquainted observers, *Journal of Personality*, vol. 81, no. 2, pp. 142–154.

24. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective, *Journal of Management*, vol. 45, no. 2, pp. 540–566.

25. Caligiuri P., De Cieri H., Minbaeva D., et al. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *Journal of International Business Studies*, vol. 51, no. 5, pp. 697–713.

26. Вобляя И.Н., Григорян Л.К. (2021). К вопросу управления рисками при удаленном режиме работы в условиях пандемии // *Управленческие науки*. Т. 11. № 2. С. 73–84. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мортиков Виталий Владимирович – доктор экономических наук, профессор; Луганский государственный университет имени Владимира Даля (91034, Луганск, квартал Молодежный, 20а); mvit2015@mail.ru.

PERSONNEL MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF STAFF SHORTAGE

V.V. Mortikov^{11a}

^aLugansk State University named after Volodymyr Dahl

ABSTRACT:

The study of a company's behavior under the conditions of staff shortage is important, especially in the current demographic situation.

The research goal is to identify efficient ways of personnel management in the context of staff shortage in the organization. Intraorganizational, microeconomic and macroeconomic, objective and subjective reasons of staff shortage are singled out. A list of types of the organization's reactions to the actual and expected staff shortage has been compiled. Their practicability and feasibility are analyzed with regard to the factors of the organization's environment.

To manage a company efficiently in case of staff shortage, it is proposed to rank the jobs and the specialists according to the degree of their importance for the organization and the number of relevant candidates in the labor market. To determine the level of staff shortage, it is advisable to focus on the data on vacancies and salaries of the State Employment Center and on the indicator "The share of the need for employees to fill vacant jobs in the total number of jobs in the relevant profession or professional group" reported by the Federal Statistics Service of the Russian Federation. To fill the vacancies that have emerged in an organization with its own employees, it makes sense to use the All-Russian Classifier of Occupations.

¹¹RSCI AuthorID: 1068039, ORCID: 0000-0003-4681-2496, ResearcherID: AAL-6967-2020

The importance of the uncertainty factor for assessing the organization's response to the lack of personnel is shown. A method is proposed for calculating losses/gains of an organization as a result of aggravating or weakening of the problem of staff shortage under the influence of the factors of external and internal environment.

This study contributes to the development of scientific research in the field of personnel management. The presented systematization of the types of organization's reaction to personnel shortage and the schemes for assessing the risks of personnel shortage can be used in applied research or management practice.

KEYWORDS: staff shortage, vacancy, management, organization, uncertainty, risk.

FOR CITATION: Mortikov V.V. (2022). Personnel management under the conditions of staff shortage, *Management Issues*, no. 1, pp. 73–86.

REFERENCES

1. Barnow B.S., Trutko J., Piatak J.S. (2013). Occupational Labor Shortages: Concepts, Causes, Consequences, and Cures. Kalamazoo. W.E. Upjohn Institute. 206 p.
2. Chojnicki X., Moullan Y. (2018). Is there a 'pig cycle' in the labour supply of doctors? How training and immigration policies respond to physician shortages, *Social Science & Medicine*, vol. 200, pp. 227–237.
3. Matemani J.K., Ndunguru B. (2019). Impacts of labour shortage on organization performance: a case study Ministry of water and irrigation Tanzania, *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, vol. 3, iss. 3, pp. 196–214.
4. Winter V., Schreyögg J., Thiel A. (2020). Hospital staff shortages: Environmental and organizational determinants and implications for patient satisfaction, *Health Policy*, vol. 124, iss. 4, pp. 380–388.
5. Biavaschi C., Zimmermann K.F. (2014). Eastern partnership migrants in Germany: outcomes, potentials and challenges, *IZA Journal European Labor Studies*, vol. 3, no. 7. DOI: 10.1186/2193-9012-3-7.
6. Blažič B. J. (2021). The cybersecurity labour shortage in Europe: Moving to a new concept for education and training, *Technology in Society*, vol. 67. DOI: 10.1016/j.techsoc.2021.101769.
7. Fisher E.G., Marciano V. (1997). Managing human resource shortages in a unionized setting: Best practices in air traffic control, *Journal of Labor Research*, vol. 18, iss. 2, pp. 287–314.
8. Heisler W., Bandow D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S., *Business Horizons*, vol. 61, iss. 3, pp. 421–430.
9. Marmysh E.S., Soboleva A.A., Shatova A.V., Shutikhin I.V. (2021). Management of personnel in the Russian industry: Why do employees more often voluntarily leave the company? *Management sciences*, no. 11 (3), pp. 71–85, DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-3-71-85.
10. Kesternich I., Schumacher H., Siflinger B., Schwarz S. (2021). Money or meaning? Labor supply responses to work meaning of employed and unemployed individuals, *European Economic Review*, vol. 137. DOI: 10.1016/j.euroecorev.2021.103786.
11. Wei T., Zhu Q., Glomsrød S. (2018). How Will Demographic Characteristics of the Labor Force Matter for the Global Economy and Carbon Dioxide Emissions? *Ecological Economics*, vol. 147, pp. 197–207.
12. Layton A.P. (1991). An Empirical Note on One Aspect of Labour Market Hysteresis, *Economic Analysis and Policy*, vol. 21, iss. 2, pp. 203–209.
13. Cohen M. S., Zaidi M. A. (1998). Labor shortages, pay and training in NAFTA countries, *The North American Journal of Economics and Finance*, vol. 9, iss. 1, pp. 89–103.
14. Hosni D. E., Kobayashi T. (1993). Japan's labor shortage, *Computers & Industrial Engineering*, vol. 24, iss. 4, pp. 607–613.
15. Wadley D. (2021). Technology, capital substitution and labor dynamics: global workforce disruption in the 21st century? *Futures*, vol. 132. DOI: 10.1016/j.futures.2021.102802.
16. Tshullo S.V. (2021). Russian industry in August 2021: deficit of workers. Monitoring the economic situation in Russia, *Trends and challenges of socio-economic development*, no. 14 (146), pp. 23–25.
17. Feng L. (2020). Chapter 30. Compensating differentials in teacher labor markets. In: Bradley S., Green C. (eds.) *The Economics of Education*. Second Edition. Academic Press. Pp. 415–430. DOI: 10.1016/B978-0-12-815391-8.00030-6.
18. Zoghbi-Manrique-de-Lara P., Ting-Ding J-M. (2017). Task and contextual performance as re-

actions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 33, pp. 51–61.

19. Deardorff A. V. (2005). A trade theorist's take on skilled-labor outsourcing, *International Review of Economics & Finance*, vol. 14, iss. 3, pp. 259–271.

20. Bobrowski P. M., Park P. S. (1993). An evaluation of labor assignment rules when workers are not perfectly interchangeable, *Journal of Operations Management*, vol. 11, iss. 3, pp. 257–268.

21. Fields D., Chan A., Akhtar S., Blum T.C. (2006). Human resource management strategies under uncertainty: How do US and Hong Kong Chinese companies differ? *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, no. 2, pp. 171–186.

22. Zimmermann A. (2018). Managing virtual talent. In: D. G. Collings, H. Scullion, P. M. Caligiuri (eds.). *Global talent management*. Abingdon. Routledge. Pp. 210–228.

23. Kashdan T., Sherman R., Yarbro J., Fun-

der D. (2013). How are curious people viewed and how do they behave in social situations? From the perspectives of self, friends, parents, and unacquainted observers, *Journal of Personality*, vol. 81, no. 2, pp. 142–154.

24. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective, *Journal of Management*, vol. 45, no. 2, pp. 540–566.

25. Caligiuri P., De Cieri H., Minbaeva D., et al. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *Journal of International Business Studies*, vol. 51, no. 5, pp. 697–713.

26. Voblaya I.N., Grigoryan L.K. (2021). To the issue of risk management at remote mode of operation in a pandemic, *Management sciences*, vol. 11, no. 2, pp. 73–84. DOI: 10.26794/2404-022X-2021-11-2-73-84.

AUTHORS' INFORMATION:

Vitaliy V. Mortikov – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Lugansk State University named after Volodymyr Dahl (20a, Molodezhny Quarter, Lugansk, 91034); mvit2015@mail.ru.