

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Александрова Н.А. Инструменты удержания IT-специалистов в условиях трансформации рынка труда // Human Progress. 2023. Том 9, Вып. 2. С. 1. URL: [http://progress-human.com/images/2023/Tom9\\_2/Aleksandrova.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Tom9_2/Aleksandrova.pdf). DOI 10.34709/IM.192.1. EDN BLLNZO.

УДК 331.1

## ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА



**Александрова Надежда Анатольевна**  
кандидат философских наук, доцент,  
заведующая кафедрой «Управление персоналом и социология»,  
Уральский государственный университет путей сообщения

[ana1856@mail.ru](mailto:ana1856@mail.ru)  
66, ул. Колмогорова  
г. Екатеринбург, Россия, 620034  
+7 (343) 221-24-09

**Аннотация.** Рынок труда IT-специалистов находится в состоянии трансформации, связанной с рядом противоречивых тенденций: релокации опытных специалистов, большого притока малоквалифицированных и неопытных выпускников курсов программистов, большого разброса зарплат IT-специалистов в разных секторах экономики. Состояние рынка труда порождает достаточно интенсивную текучесть персонала, в том числе его переток из государственных организаций в крупные бизнес-структуры с более выгодными зарплатными предложениями. В статье содержится анализ причин увольнений IT-специалистов крупных федеральных организаций, имеющих региональные подразделения в г.Екатеринбурге. На основе данных за 2020-2022гг, интерпретированных в целях настоящего исследования, сделаны выводы о том, что главными причинами увольнений данной категории работников являются высокие зарплатные предложения других работодателей, отсутствие возможностей вертикальной мобильности внутри компаний, слабое внутрикандное взаимодействие в условиях удаленной работы, низкое качество обратной связи. Также проанализированы результаты оценки уровня вовлеченности персонала, проведенного в октябре 2022 г., и анализ действующей витрины удержания персонала. В целях удержания ценных работников нами предлагается система инструментов, позволяющих частично решить проблему избыточного оборота IT-персонала по выбытию.

**Ключевые слова:** IT-специалисты; рынок труда; текучесть IT-специалистов; причины увольнений; инструменты удержания.

**JEL коды:** J63; M12; D14.

## Введение

Проблема удержания ценных работников относится к числу наиболее важных для любого работодателя как с точки зрения качества и скорости выполнения работы, так и с точки зрения снижения финансовых затрат на поиск и интеграцию новых работников. Поэтому можно констатировать, что существует довольно обширный перечень работ, посвященных исследованию различных аспектов текучести персонала и анализу используемых инструментов его удержания [1-7].

Целью настоящего исследования является разработка инструментов удержания IT-специалистов, работающих в региональных подразделениях крупных государственных организаций. Реализация цели предполагает проведение исследования причин увольнений работников, анализ эффективности действующей витрины удержания в компаниях, а также внедрение новых инструментов, соответствующих потребностям работников и превентирующих их увольнения.

Под удержанием персонала понимается система мер менеджмента, направленных на поддержание готовности работников к продолжению сотрудничества с данным работодателем.

Актуальность настоящего исследования определяется следующими особенностями рынка труда IT-специалистов:

- дефицит опытных и высокопрофессиональных специалистов. В связи с переходом на отечественный софт необходима разработка не только самих систем, но и поддерживающих инфраструктур. Для работодателя важно, чтобы у кандидата был опыт в создании новых сложных решений, их интеграции с существующими системами. А такой опыт есть у специалистов уровня middle+ и выше, которые и ранее были в дефиците, теперь же спрос на них повысился, в то время как сами они стали еще более закрытыми для рассмотрения вакансий;

- увеличение числа начинающих специалистов на рынке труда. Этому способствовали оптимизация IT-команд, приостановка стажерских программ в крупных иностранных компаниях и большое число различных обучающих курсов. Но, к сожалению, уровня знаний и навыков этих кандидатов недостаточно для закрытия потребностей бизнеса [8];

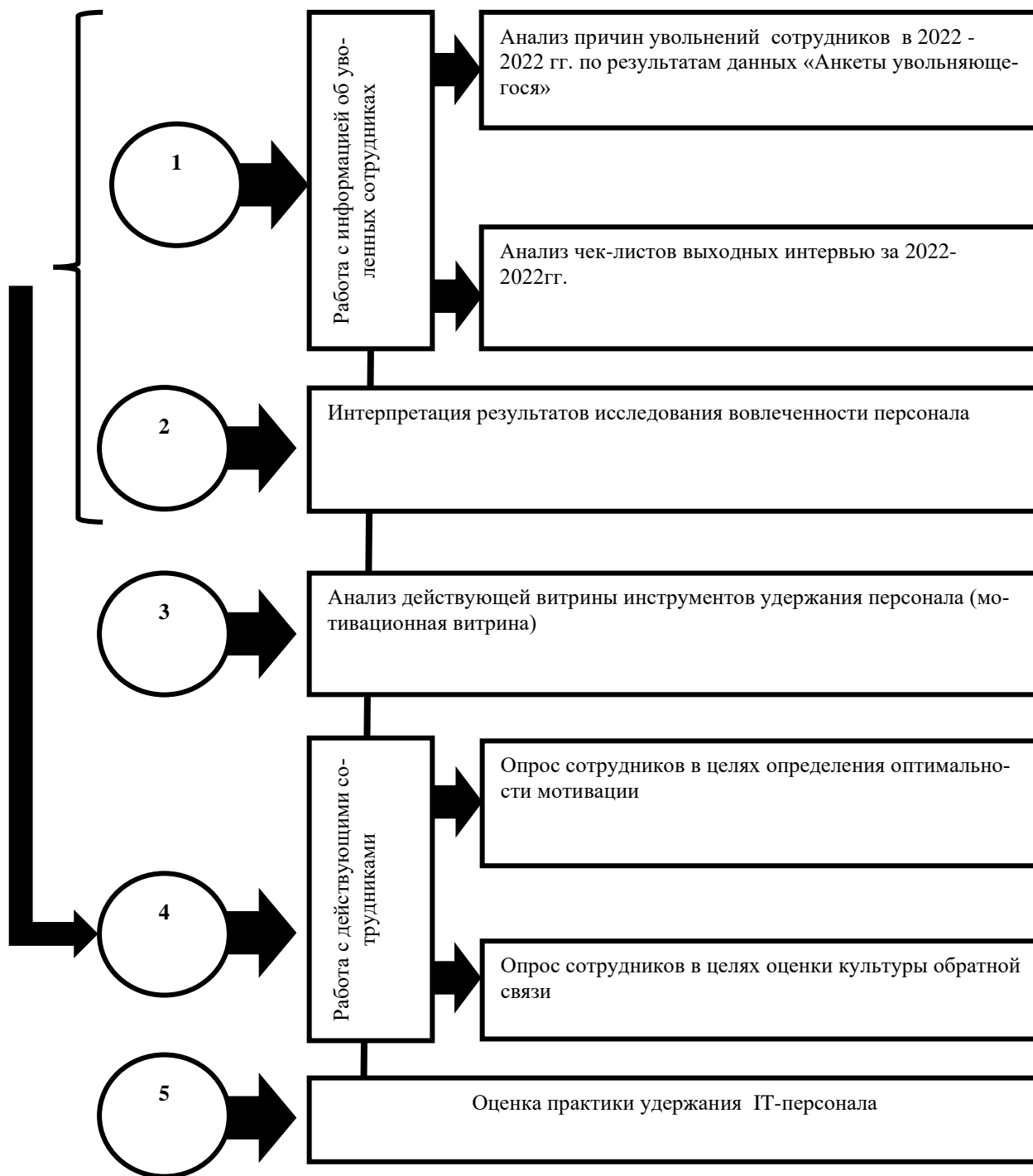
- резкое замедление роста заработной платы. Если раньше зарплаты в IT увеличивались кратно и ежемесячно, то теперь такого взрывного роста нет. По данным «Хабр Карьера», за первое полугодие 2022 года зарплаты айтишников впервые за пять лет не выросли, а за вторую половину года увеличились всего на 7% [9].

Выявленные тенденции на рынке труда порождают повышенную текучесть IT-специалистов и актуализируют деятельность руководителей HR-подразделений по их удержанию.

## 1. Методы

Исследование проводилось в декабре 2022 года в IT-подразделениях нескольких региональных отделений крупных государственных структур России, расположенных в г.Екатеринбурге. План исследования представлен на рисунке 1.

**Рис. 1: План исследования практики удержания персонала в IT-подразделениях региональных отделений крупных государственных структур<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Составлено автором

Начальный этап включал анализ причин увольнений по собственному желанию, зафиксированных в заявлениях об увольнении и отчетности по движению кадров, а также озвученных в ходе exit-интервью с уволившимися сотрудниками за три года (2020-2022гг.). Всего было проведено 148 выходных интервью с наиболее ценными сотрудниками, принявшими решение покинуть организацию.

Кроме того, нами были проанализированы и интерпретированы в соответствии с целями данного исследования результаты замера уровня вовлеченности персонала, проведенного в октябре 2022 г., в котором приняли участие 511 человек (73,0% от числа IT-специалистов исследуемых организаций), а также проведен анализ действующей витрины удержания персонала с точки зрения соответствия ее содержания потребностям работников.

Следующий этап исследования включал анкетный опрос IT-специалистов с целью выявления оптимального уровня их мотивации и инструментария его поддержания, а также получения оценки культуры обратной связи от тим- и техлидов. Данная методология, разработанная С.Фаулер, предполагает оценку оптимальности их мотивации. Опрос сотрудников базировался на исследовании трех потребностей: автономии, принадлежности, компетентности [10].

Помимо исследования оптимальности мотивации, в опросник были включены утверждения, позволяющие оценить наличие и качество обратной связи. В анонимном опросе приняли участие 520 сотрудников, что составило 74,3% от фактической численности IT-подразделений исследуемых компаний.

Заключительный этап был связан с оценкой эффективности практики удержания IT-специалистов и разработкой перспективных инструментов снижения межорганизационной мобильности айтишников.

## **2. Результаты и обсуждения**

Показатели текучести персонала в исследуемых организациях руководство считает высокими (более 15-16% ежегодно), что в целом выше показателей по отрасли, который в 2021 году, по данным Antal Russia, составлял 11,0%.

В результате анкетного опроса нами были выявлены причины увольнений сотрудников по собственному желанию (рисунок 2).

Отметим, что доля увольнений по инициативе работодателя за анализируемый период составила не более 4%.

**Рис. 2: Структура уволившихся IT- специалистов по собственному желанию по причинам, %<sup>2</sup>**



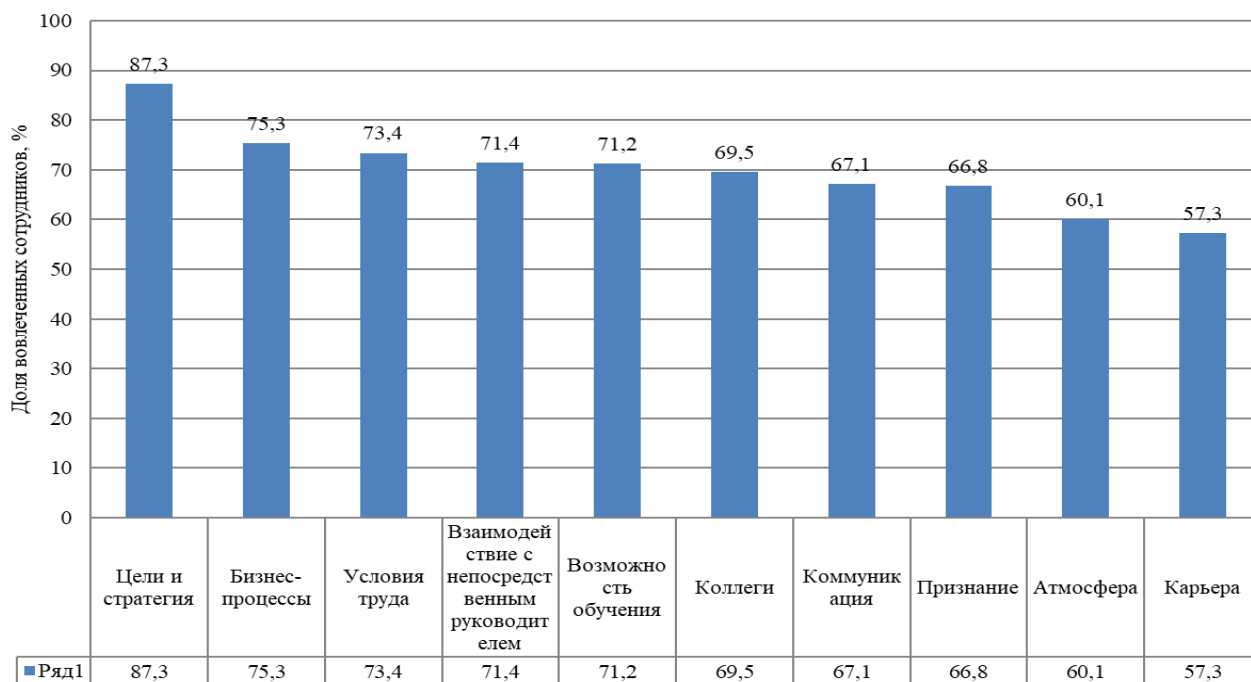
Детализация причины «Получение более интересного оффера от другого работодателя» показывает, что половина уволившихся (50,1%) была мотивирована более высоким зарплатным предложением, четверть (26,3%) – соображениями стабильности и безопасности и чуть менее пятой части (19,7%) – выполнением более интересного проекта. 2,9% опрошенных назвали другие причины.

Анализ чек-листов выходного интервью за 2020-2022гг. позволил сделать вывод, что IT-специалисты не находились в активном поиске работы, предложение более интересного места работы пришло от бывших коллег и знакомых, «на них вышли сами». В 2022 году по сравнению с предыдущими двумя годами на 8,7 п.п. увеличилась доля уволившихся сотрудников, отреагировавших на предложение более высокой зарплаты; стало больше комментариев об ограничении в выборе инструментов работы, о не подходящем по возрасту коллективе. Сотрудники говорят о выгорании, отсутствии интереса к работе и потребности в длительном отдыхе, о напряженных отношениях в коллективе, так как коллеги не знакомы лично ввиду дистанционной работы. Значительное число уволившихся сообщило о сложностях карьерного и личностного роста либо о том, что «рост возможен, но до определенного уровня», отсутствии условий, при которых сотрудники будут понимать, что им необходимо сделать для развития и карьерного «импульса».

<sup>2</sup> Составлено автором

Самым, пожалуй, эффективным способом предотвратить уход ценных кадров является повышение уровня их вовлеченности в трудовой процесс и корпоративную жизнь в целом. Именно поэтому нами был проведен пофакторный замер уровня вовлеченности работников, результаты которого представлены на рисунке 3.

**Рис. 3: Уровень вовлеченности IT- специалистов в разрезе факторов рабочей среды<sup>3</sup>**



В целом уровень вовлеченности по выборке составил 70,6%. Основными индикаторами для контроля удержания персонала являются такие факторы, как «Карьера», «Атмосфера», «Признание», «Коллеги» и «Коммуникация». На наш взгляд, западание этих индикаторов может говорить о недостаточной осведомленности сотрудников о возможностях карьерного роста и шагах, которые необходимо сделать для продвижения и изменения текущей роли, а также об отсутствии или неполноте обратной связи по итогам работы со стороны руководителя. Кроме того, разобщенность работников в связи с удаленным форматом работы обуславливает низкие показатели качества коммуникации, взаимодействия с коллегами и непосредственным руководителем, отсутствие в течение длительного времени «живого общения».

Результаты анкетирования сотрудников с целью определения оптимальности мотивации и степени реализации их потребностей в процессе трудовой деятельности представлены в таблице 1.

<sup>3</sup> Составлено автором

**Табл. 1: Оценка оптимальности мотивации IT- специалистов<sup>4</sup>**

Потребности работников	Показатель, %
Автономность	92,2
Принадлежность	56,1
Компетентность	61,9
Обратная связь	65,3

Как следует из таблицы, реализация потребности в принадлежности составляет 57,0%. Это довольно низкий показатель, подтверждающий результаты исследования вовлеченности по факторам «Коллеги» и «Атмосфера», а также утверждения части сотрудников, прекративших трудовые отношения с организациями по причине сложных отношений с коллективом. Можно говорить о довольно низком уровне доверия к коллегам, в ряде случаев о нежелании оказать им помощь либо, напротив, просить их о помощи.

Потребность «Компетентность» также получила довольно низкие оценки – 61,9%, как и в результатах исследования вовлеченности. Это говорит о том, что сотрудники получают новые навыки, но не в достаточном объеме или качестве, возможно, несвоевременно. Результаты опроса относительно качества обратной связи говорят о том, что сотрудники не всегда могут получить необходимую им обратную связь от руководителя, а если и получают, то недостаточно своевременную, конструктивную и открытую.

Анализ действующей витрины инструментов удержания показывает, что она включает множество элементов: полис ДМС, гибкий график, удаленная работа (только четверть специалистов работают в офисе, остальные – на «удаленке»), обучение за счет компании, система поощрения и признания, трансфер в офис / из офиса, корпоративные мероприятия, большая парковка для автомобилей, самокатов и велосипедов. Кроме того, имеются детский сад и общежитие, сотрудники могут воспользоваться путевками в оздоровительные пансионаты по льготным ценам. В целом наполнение социального портфеля соответствует потребностям работников.

Таким образом, исследование практики удержания сотрудников позволило выявить некоторые проблемы, которые влияют на решение покинуть организацию.

1. Неудовлетворенность заработной платой. Зарплатные ожидания остаются в IT-индустрии высокими, однако, по мнению рекрутеров, в последнее время изменились параметры оценки вакансий кандидатами. Полтора-два года назад на выбор чаще всего влияли уровень зарплаты и заинтересованность в проекте. Теперь же соискатели больше обращают внимание на социальные гарантии, которые предоставляет компания. Если раньше зарплаты в IT увеличивались кратно и ежемесячно, то теперь такого взрывного роста нет. Теперь осо-

<sup>4</sup> Составлено автором

бенно важен правильный набор бенефитов, позволяющий специалистам быть уверенными в завтрашнем дне: на первый план вышли стабильность и безопасность [2], что, по мнению аналитиков, должно сократить переток IT-специалистов из государственного в коммерческий (рисковый) сектор.

2. Неудовлетворенность условиями труда, степенью доступности программного обеспечения и техники, к чему, учитывая сферу деятельности организаций, сотрудниками предъявляются повышенные требования. Ограничения связаны с требованиями к безопасности IT-систем, которые в последнее время только ужесточаются. Особенно это касается больших организаций, в которых даже минимальная утечка данных может быть фатальна. Поэтому чем масштабнее работодатель, тем менее гибкие условия работы он может предложить сегодня. Это, несомненно, важная проблема, требующая разрешения, особенно для специалистов, результат работы которых напрямую зависит от актуальности программных продуктов и технологий. Но, к сожалению, решение подобных проблем не в полной мере подконтрольно руководству исследуемых организаций.

3. Разобщенность сотрудников, работающих над одним проектом, их отчужденность друг от друга, а, в ряде случаев, отсутствие личного знакомства вследствие работы в удаленных командах. Так как в настоящий момент 71% сотрудников работает удаленно, именно поэтому западают такие индикаторы, как «Атмосфера», «Взаимодействие с коллегами» и «Отношения внутри коллектива».

Снижению числа увольнений по данной причине будут, по нашему мнению, способствовать командообразующие мероприятия, направленные на укрепление личностных связей внутри рабочих групп и повышение вовлеченности сотрудников. В качестве наиболее эффективных командообразующих мероприятий 2023 года предлагаются экологические тимбилдинги, кибертурниры, которые давно применяются зарубежом для обучения студентов [11-12], синхронные ивенты в разных городах, что особенно актуально для регионально распределенных компаний. Кроме того, сплочение команды и усвоение полезной рабочей информации происходит на стратегических сессиях и брейнштормах. На таких мероприятиях объединяются разные отделы, подразделения и специалисты, от которых требуется тесное сотрудничество. Во время тимбилдингов можно выявить лидеров, обучить специалистов и помочь всем сотрудникам освоить навыки, необходимые в работе [12].

4. Отсутствие возможностей личного и карьерного роста. Наиболее важным в процессе удержания сотрудников является «прозрачный» механизм движения персонала внутри организации и подразделения. В этом плане хорошо себя зарекомендовали внутренние хакатоны и инструмент управления талантами и планирования преемственности Матри-



ца 9 Grid Box. Последний из названных инструментов был апробирован в одной из исследуемых организаций и позволил перевести сотрудников, получивших максимальные оценки, на более высокие роли в подразделении. Средства, выделяемые на обучение, необходимо распределить в соответствии с Матрицей 9 Grid Box: сотрудники, попадающие в группы 7-9 должны получить обучение более дорогостоящее, чем сотрудники из блоков 1-3. Необходимо уделять развитию более эффективных сотрудников больше внимания, возможно, через формирование инструмента Educational budget: сотрудники будут понимать, что от них требуется, чтобы перейти на новый ролевой уровень или обосновать необходимость повышения квалификации.

5. Неудовлетворительное качество обратной связи, получаемой рядовыми сотрудниками от руководителей. Развитие культуры обратной связи должно основываться на разработке корпоративных правил предоставления фидбэка, включающих:

- фиксацию времени в календарях руководителей, в которые можно предоставить обратную связь работнику как по инициативе руководителя, так и по запросу сотрудника. Рекомендуемый временной промежуток обозначается как один час в неделю в рабочие часы. Несомненно, может иметь место ситуационная, разовая обратная связь, которая требует срочности;

- использование принципа Парето 80/20, согласно которому 80% времени общения с сотрудниками должно происходить по инициативе руководителя и 20% – по запросам подчиненных;

- определить идеальное время продолжительности обратной связи, которое должно составлять не менее пяти и не более десяти минут;

- обратную связь рекомендуется строить по разработанным в компании шаблонам.

## **Заключение**

В настоящее время роль подразделений компаний, разрабатывающих цифровые решения, является первостепенной. Поэтому удержание ценных IT-специалистов в условиях рынка соискателя становится приоритетной задачей руководства организаций.

Проведенное несколькими методами исследование в территориальных подразделениях федеральных структур, направленное на разработку инструментов удержания IT-специалистов в организациях, позволило выявить факторы, способствующие сохранности контингента работников. Наиболее значимыми из них являются: обеспечение стабильности и безопасности статуса работника; поддержание доходов не ниже уровня, сложившегося в данной индустрии; создание прозрачных карьерных перспектив и траекторий развития со-

трудников; формирование духа командности и корпоративности; обеспечение сотрудников качественной и своевременной обратной связью.

## Литература

1. Александрова, Н.А.; Ковалева, Д.В. Социологическое исследование причин текучести персонала в организации / Социально-гуманитарное образование в современном мире: проблемы, поиски, решения. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург: УрГАУ. 2019. С.: 276-282.
2. Водопьянова, Н.Е.; Журина, М.А. Особенности ценностно-мотивационной сферы IT-специалистов // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социо-кинетика. 2020. Том 26. № 2. С.: 91-99.
3. Гречина, Д. Ю. Особенности мотивации удержания IT-специалистов в компаниях / Россия в XXI веке: стратегия и тактика социально-экономических, политических и правовых реформ: Материалы XIII Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, посвященной 75-й годовщине Победы в Великой Отечественной войне 1941-1945 годов. Барнаул, 14 апреля 2020 года. Барнаул: Азбука (Барнуул). 2020.
4. Митрофанова, А.Е.; Манвелян, Г.А. Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. № 1. С.: 24-29.
5. Старцева, Н.Н. Методология изучения программистов как профессиональной общности: социологический аспект // Дневник науки. 2022. № 6 (66). № статьи 5.
6. Kebede, A.G.; Fikiri, A.H. Demographic and job satisfaction variables influencing academic staff turnover intention in Debre Berhan University, Ethiopia // Cogent Business&Management. 2022. Том 9, № 1. № статьи: 2105038. DOI: 10.1080/23311975.2022.2105038.
7. Lata, L.; Mohamed Zainal, S.R.; Jan, G.; Memon, U. The nexus of physical, cognitive and emotional engagement with academic staff turnover intention: The moderation role of organizational politics // Global Business and Organizational Excellence. 2021. Том 40. № 3. С.: 36-38. DOI: 10.1002/joi.22077.
8. Верещагин, В. Как изменились поиск и мотивация IT-специалистов в 2023 году // Журнал IT Manager. 27.02.2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.it-world.ru/cionews/business/191324.html>
9. Сичкаренко, А. Зарплаты разработчиков во второй половине 2022: языки и квалификации // Журнал – Хабр Карьера. 1 марта 2023. [Электронный ресурс]. URL: [https://habr.com/ru/companies/habr\\_career/articles/719730/](https://habr.com/ru/companies/habr_career/articles/719730/)

10. Фаулер, С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников. Москва: Альпина Паблишер. 2020. 192 с.
11. Babbitt, K.J.; и др. PS 72-92: Restoration projects as teaching laboratories: The EcoQuest New Zealand model. 2007.
12. Gonzalez, H.; Llamas, R.; Rivas, O.M. Using a CTF Tournament for Reinforcing Learned Skills in Cybersecurity Course // Research in Computing Science. 2019. Том 148. № 5. С.: 133-141.
13. Еркович, В. Экоквест, кибертурнир и синхронный корпоратив – тимбилдинг по-новому // hh.ru. 19 января 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31115>.

## **TOOLS FOR IT-SPECIALISTS' RETAINING IN THE LABOR MARKET TRANSFORMATION CONTEXT**

**Nadezhda Aleksandrova**

Cand. in Science (Philosophy), Associate Professor, Head of the HR Management and Sociology  
Department in Ural State University of Railway Transport  
Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** The labor market for IT specialists is in a transformation state associated with a number of contradictory trends: the experienced professionals' relocation, a large influx of low-skilled and inexperienced programmer courses graduates, a wide salaries' spread for IT specialists in different economic sectors. The labor market state gives rise to a rather intense staff turnover, including its flow from state organizations to large business structures with more favorable salary offers. The article contains an analysis of the reasons for the IT-specialists' dismissals from large federal organizations that have regional divisions in Yekaterinburg. Based on the data for 2020-2022, interpreted for this study purposes, it is concluded that the main reasons for this category layoffs are high salary offers from other employers, the lack of opportunities for vertical mobility within companies, poor intra-team interaction in remote work conditions, poor quality of feedback. The results of the staff engagement assessment conducted in October 2022 and the analysis of the current retention showcase were also analyzed. In order to retain valuable employees, we propose a tools system that allow to solve partially the problem of excessive IT personnel turnover upon retirement.

**Keywords:** IT specialists; IT specialists' labor market; IT specialists' turnover; layoff reasons; retention tools.

**JEL codes:** J63; M12; D14.

## References

1. Alexandrova, N.A.; Kovaleva, D.V. (2019) Sociological study of the causes of staff turnover in an organization / Social and humanitarian education in the modern world: problems, searches, solutions. Materials of the All-Russian scientific-practical conference. Yekaterinburg: UrGAU. P.: 276-282.
2. Vodopyanova, N.E.; Zhurina, M.A. (2020) Features of the value-motivational sphere of IT-specialists // Bulletin of the Kostroma State University. Series: Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. Vol. 26. No. 2. P.: 91-99.
3. Grechina, D. Yu. (2020) Features of the motivation for retaining IT specialists in companies / Russia in the XXI century: strategy and tactics of socio-economic, political and legal reforms: Proceedings of the XIII All-Russian scientific and practical conference of students and young scientists dedicated to 75th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War of 1941-1945. Barnaul, April 14, 2020. Barnaul: ABC (Barnul).
4. Mitrofanova, A.E.; Manvelyan, G.A. (2021) Motivation and incentives as the main tool for retaining personnel in an organization // Personnel management and intellectual resources in Russia. No. 1. P.: 24-29.
5. Startseva, N.N. (2022) Methodology for studying programmers as a professional community: a sociological aspect // Diary of Science. No. 6 (66). Article No. 5.
6. Kebede, A. G.; Fikiri, A.H. (2022) Demographic and job satisfaction variables influencing academic staff turnover intention in Debre Berhan University, Ethiopia // Cogent Business&Management. Vol. 9, No. 1. Article No.: 2105038. DOI: 10.1080/23311975.2022.2105038.
7. Lata, L.; Mohamed Zainal, S. R.; Jan, G.; Memon, U. (2021) The nexus of physical, cognitive and emotional engagement with academic staff turnover intention: The moderation role of organizational politics // Global Business and Organizational Excellence. Vol. 40. No. 3. P.: 36-38. DOI: 10.1002/joi.22077.
8. Vereshchagin, V. (2023) How the search and motivation of IT specialists have changed in 2023 // Journal of IT Manager. 02/27/2023. URL: <https://www.it-world.ru/cionews/business/191324.html>.
9. Sichkarenko, A. (2023) Developer salaries in the second half of 2022: languages and qualifications // Journal - Habr Career. 03/01/2023. URL: [https://habr.com/ru/companies/habr\\_career/articles/719730/](https://habr.com/ru/companies/habr_career/articles/719730/)
10. Fowler, S. (2020) Why don't they work? A new look at employee motivation. Moscow: Alpina Publisher. 192 p.
11. Babbitt, K. J.; et al. (2007) PS 72-92: Restoration projects as teaching laboratories: The EcoQuest New Zealand model.

12. Gonzalez, H.; Llamas, R.; Rivas, O.M. (2019) Using a CTF Tournament for Reinforcing Learned Skills in Cybersecurity Course // Research in Computing Science. Vol. 148. No. 5. P.: 133-141.

13. Erkovich, V. (2023) Ecoquest, cyber tournament and synchronous corporate team building in a new way // hh.ru. 01/01/2023. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31115>.

### **Contact**

Nadezhda Aleksandrova

Ural State University of Railway Transport

66, st. Kolmogorov, 620034, Yekaterinburg, Russia

[ana1856@mail.ru](mailto:ana1856@mail.ru)