

УДК 331.41

DOI 10.22213/2618-9763-2025-2-25-31

О. Б. Главатских, кандидат экономических наук, доцент*Е. А. Глушкова*, магистрант*В. А. Ермакова*, магистрант

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

БЛАГОПРИЯТНАЯ РАБОЧАЯ СРЕДА КАК СПОСОБ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО ГОЛОДА

В статье рассматриваются вопросы кадрового голода, его последствия для бизнеса, отмечается, что дефицит кадров оказывает существенное влияние на экономическое развитие страны, замедляя темпы роста и снижая конкурентоспособность предприятий. Дается авторская интерпретация понятия «кадровый голод». Особое внимание уделяется причинам возникновения кадрового дефицита, в числе которых: демографические изменения, низкий уровень квалификации и подготовки потенциальных работников, трудовая миграция, низкая популярность ряда профессий, смена ценностных установок поколения зумеров, проблемы рабочей силы на региональном уровне, профессиональное выгорание, дисбаланс между работой и личной жизнью.

Актуальность темы статьи объясняется наличием ряда факторов, влияющих на проблему удержания персонала, в числе которых: возрастание конкуренции на рынке труда, рост затрат на онбординг, хроническая усталость персонала, снижение производительности труда у адаптантов, риски потерь знаний и опыта профессионалов, покидающих организации, необходимость разработки стратегий удержания персонала.

Рассматриваются способы удержания работников, в числе которых: увеличение уровня заработной платы, формирование кадрового резерва, корпоративные программы обучения, программы наставничества, признание заслуг и наград, коучинг, создание корпоративной культуры, обеспечение безопасных условий труда, гибкий график работы. Отмечается, что данные методы носят временный характер, предлагается авторское видение того, какие элементы должна включать в себя современная благоприятная рабочая среда, а именно: современное рабочее пространство, зоны отдыха, гибридные формы занятости, программы поддержания физического и ментального здоровья, современные технологии корпоративного обучения и человекоцентричный подход к управлению персоналом. В заключении отмечается, что внедрение элементов благоприятной рабочей среды в практику работы организаций не только помогает бороться с хронической усталостью, улучшает физическое и ментальное здоровье работников, но и способствует повышению производительности и конкурентоспособности предприятий в целом.

Ключевые слова: кадровый голод; удержание персонала; причины кадрового дефицита; программы лояльности; благоприятная рабочая среда; организационная экосистема.

Введение

В настоящее время рынок труда нашей страны сталкивается с серьезными вызовами, одним из которых является проблема дефицита рабочей силы. Это явление представляет собой ситуацию, при которой спрос на квалифицированный персонал в разы превышает предложение. По данным Росстата, в 2024 г. ситуация с дефицитом кадров наиболее остро была выражена в производственной сфере (90 %), агропромышленном секторе (87 %), высокотехнологичных отраслях (88 %), транспортно-логистических компаниях (89 %), IT-секторе (83 %) [1].

Дефицит кадров оказывает существенное влияние на экономическое развитие страны, ставя под угрозу срыва госзаказы, замедляя темпы роста и снижая конкурентоспособность предприятий. Нехватка работников приводит

к значительному увеличению затрат на рекрутинг. В этой связи руководители компаний, специалисты по подбору и адаптации начали обращать пристальное внимание на решение вопросов, связанных с удержанием имеющегося персонала, т. к. поиск и отбор оказывается экономически более затратной процедурой [2].

Актуальность темы удержания персонала в условиях кадрового голода очевидна и обусловлена рядом фактов, а именно [3, 4]:

- возрастание конкуренции на рынке труда, т. к. компании вынуждены бороться за привлечение высококвалифицированных кадров, предлагая более выгодные условия труда и привлекательные зарплаты;

- рост затрат на онбординг и первичное обучение в связи с тем, что привлечение новых сотрудников требует значительных финансовых вливаний;

– хроническая усталость персонала, вызванная тяжелыми условиями труда;

– риски потерь знаний и опыта профессионалов, покидающих организации.

Целью данной статьи является выявление причин возникновения кадрового голода и описание способов удержания персонала посредством формирования благоприятной рабочей среды на предприятиях.

Причины кадрового голода и способы удержания персонала

Изучая проблему дефицита рабочей силы, необходимо определить, что понимается под *кадровым голодом*. По мнению ряда авторов, *кадровый голод* трактуется как состояние рынка труда, характеризующееся нехваткой высококвалифицированных специалистов в разных

сферах экономики, необходимых для поддержания и устойчивого развития организаций в рыночных условиях [5, 6].

По мнению авторов, данное понятие несколько шире, чем нехватка квалифицированных кадров на рынке труда. Мы интерпретируем понятие *кадровый голод* как ситуацию, связанную со сложностью поиска и подбора персонала на разные позиции, независимо от опыта работы и уровня квалификации, сформировавшуюся в результате несоответствия спроса и предложения на рынке труда, что является следствием дисбаланса между требованиями работодателей к потенциальным работникам и квалификационными характеристиками претендентов на вакантные должности. Можно выделить ряд причин, оказавших влияние на появление проблемы кадрового голода (табл. 1).

Таблица 1. Причины дефицита кадров

Table 1. The reasons for the shortage of personnel

Причина	Краткая характеристика
Демографические изменения	Старение населения, снижение уровня рождаемости, мобилизация трудоспособного населения
Низкий уровень квалификации и подготовки среди претендентов на вакантные должности	Низкое качество профессиональной подготовки и образования выпускников вузов и сузов, дефицит учебных заведений, готовящих специалистов и рабочих по востребованным специальностям, отсутствие на предприятиях собственных учебных центров, занимающихся подготовкой и переподготовкой кадров
Миграция рабочей силы	Отток высококвалифицированных специалистов за границу по причине более выгодных предложений или мобилизации
Низкая популярность ряда профессий	Некоторые профессии становятся менее привлекательными из-за специфики деятельности, низкого уровня оплаты труда, неудобного графика работы, отсутствия карьерного роста
Жесткость рынка труда	Проблемы быстрой адаптации системы занятости к новым условиям и требованиям
Смена ценностных установок молодого поколения	Изменение приоритетов поколения зумеров. Выбор работы в условиях гибридной занятости, фриланса, самозанятости, стремление работать в мегаполисах
Дисбаланс между ожиданиями работодателей и соискателей	Различие требований работодателей и ожиданий кандидатов в отношении уровня заработных плат, графиков работы, условий труда и перспектив развития.
Проблемы с рабочей силой на региональном уровне	Нехватка специалистов и рабочих в отдельных регионах в силу территориальных особенностей, специфики муниципальных образований и региональной кадровой политики
Продолжительные последствия пандемии COVID-19	Пандемия стала причиной значительных изменений в структуре занятости и сокращения численности трудоспособного населения
Профессиональное выгорание	Неудобные графики работы в режиме 12/12, постоянные переработки, хроническая усталость приводят к оттоку квалифицированных кадров из разных отраслей экономики
Устаревшая система управления персоналом	Организации, которые не уделяют должного внимания вопросам адаптации, развития, мотивации работников, в итоге теряют ценных специалистов и сталкиваются с проблемами поиска и отбора персонала
Стереотипы при приеме на работу	Эдализм, эйджизм и гендерная дискриминация становятся серьезным препятствием в привлечении персонала

Окончание табл. 1

Table 1 (Continued)

Причина	Краткая характеристика
Изменение формата работы	Рост популярности гибких графиков, гибридных форм занятости, дистанционной работы, работа вахтовым методом меняют структуру рынка труда и методы управления персоналом
Наличие теневого рынка труда	Неофициальное и нелегальное трудоустройство снижает прозрачность рынка труда и затрудняет оценку реального состояния кадрового голода
Дисбаланс между работой и личной жизнью	Отсутствие возможности поддерживать баланс между рабочими обязанностями и личной жизнью становится одним из ключевых факторов отчуждения, выгорания персонала и как следствие – поиска новых способов занятости

Источник: составлена авторами на основе [7, 8].

Анализируя причины кадрового дефицита, изложенные в табл. 1, следует отметить, что все они в совокупности влияют на проблему нехватки работников, неэффективное управление человеческими ресурсами, связанное с отсутствием программ по удержанию персонала.

В настоящее время сложилась ситуация, при которой не только работодатели традиционно оценивают свой персонал на разных стадиях работы (найм, адаптация, обучение, управление карьерным развитием, расстановка), но и сами работники тщательно оценивают свои перспективы в организациях исходя, в первую очередь, из собственных потребностей [9]. Представители поколения зумеров склонны в большей степени ценить комфортную рабочую среду, лояльное руководство, возможность получать удовольствие от работы, развиваться вместе с организацией, а не выполнять трудовые функции только ради высокой заработной платы. В поисках способов удержания персонала руководители стараются уделять внимание вопросам разработки программ лояльности, профессионального развития и формирования благоприятной среды как части организационной экосистемы [10, 11].

В настоящее время можно выделить несколько способов удержания персонала, которые решают проблему временно, не ориентиру-

ясь на долгосрочные перспективы. К ним можно отнести [12]:

- увеличение уровня заработной платы,
- формирование кадрового резерва,
- корпоративные программы обучения,
- программы наставничества,
- признание заслуг и награды,
- коучинг,
- создание корпоративной культуры,
- обеспечение безопасных условий труда,
- гибкий график работы.

Безусловно, эти методы являются рабочим инструментом, но они не всегда эффективны в решении более глубоких проблем, таких как сочетание баланса между работой и личной жизнью, чувством постоянной усталости, неудовлетворенности, поэтому их следует использовать не отдельно, а интегрировать в общую стратегию управления персоналом через формирование в организациях благоприятной рабочей среды, которая будет способствовать не только привлечению высококвалифицированных специалистов, но и снижению уровня текучести кадров, обеспечивая стабильное развитие предприятий [13].

По мнению авторов, благоприятная рабочая среда должна включать в себя различные аспекты и базироваться на современных технологиях (табл. 2).

Таблица 2. Элементы современной благоприятной рабочей среды

Table 2. Elements of a modern, supportive work environment

Составляющая благоприятной рабочей среды	Краткое описание
Рабочее пространство	Создание коворкинг-пространства (общие зоны для работы и общения); social hub – как общественная зона для неформального общения и обмена идеями. Соблюдение температурных режимов и вентиляция: обеспечение комфортного микроклимата, особенно в производственных помещениях с большим количеством людей. Доступ к средствам связи и информационным технологиям, таких как высокоскоростной интернет, современные компьютеры и программное обеспечение. Эргономика: правильное расположение оборудования для минимизации физического напряжения

Окончание табл. 2

Table 2 (Continued)

Составляющая благоприятной рабочей среды	Краткое описание
Зоны отдыха	Чилаут-зона для расслабления и снятия стресса, которая оформляется в спокойных тонах, с удобной мебелью, растениями. Лаунж-зоны, где можно перекусить, выпить кофе и пообщаться с коллегами в непринужденной обстановке. Игровые комнаты с приставками, настольными играми и другим развлекательным оборудованием для снятия напряжения
Гибридные формы занятости для соблюдения баланса между работой и личной жизнью	Сочетание работы в дистанционном формате с работой в офисе. График работы с возможностью планирования времени начала и окончания рабочего дня. Саббатикал как творческий отпуск для восстановления сил, или дополнительные выходные
Программы для поддержания ментального здоровья	Копинг-стратегии как способ работы с синдромом профессионального и эмоционального выгорания. Эмоциональная поддержка коллег, психологов при их наличии. Формирование программ благополучия сотрудников. Использование онлайн-приложений и платформ, таких как <i>Happify</i> , <i>AIBY mental health</i> , <i>Alter20</i> , «Антистресс».
Современные технологии корпоративного обучения	Мобильное обучение (<i>M-Learning</i>) позволяет слушателям получать доступ к образовательному контенту через мобильные устройства. Персонализированное обучение как вариант индивидуального плана развития. Искусственный интеллект и чат-боты для автоматизации процесса обучения. Геймификация, подразумевающая внедрение элементов игр в учебный процесс, что помогает повысить мотивацию слушателей и сделать процесс обучения более увлекательным. Микрообучение, подразумевающее предоставление небольших порций учебного материала, которые легко усваиваются и запоминаются, что особенно актуально для людей, работающих в режиме цейтнот
Человекоцентричный подход к управлению персоналом	Тимбилдинги и командообразующие мероприятия. Предоставление конструктивной обратной связи по результатам работы. Менторинг. Командный коучинг. Развивающее делегирование

Источник: составлена авторами.

Предложенное авторами в табл. 2 видение того, из каких элементов должна состоять современная благоприятная рабочая среда, позволит не только привлекать высококвалифицированных специалистов, но и удерживать их в течение длительного времени, обеспечивая стабильное развитие бизнеса.

Таким образом, формирование и поддержание благоприятной рабочей среды требует комплексного подхода, включающего внимание ко всем перечисленным выше элементам. Современные условия работы претерпели значительные изменения за последние десятилетия, особенно под влиянием технологических инноваций, глобализации и изменений в социальных ожиданиях. Эти изменения коснулись практически всех аспектов трудовой деятельности, начиная от физических условий труда и заканчивая отношением к рабочему процессу и взаимодействию между сотрудниками [14].

Выводы

Современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией среди работодателей за квалифицированных специалистов, что связано с кадровым дефицитом. Одними из ключевых факторов, влияющими на выбор места работы и решение остаться в компании, являются качество рабочей среды, наличие комфортных условий для осуществления трудовой деятельности, возможность сочетать работу и личную жизнь [15].

В настоящее время условия работы характеризуются динамичностью, высоким уровнем цифровизации и стремлением к балансу между профессиональными и личными целями. Работодателям приходится адаптироваться к новым реалиям, предлагая своим сотрудникам гибкие условия, комфортные рабочие пространства и возможности для личностного и профессионального роста.

Итак, предложение комфортных условий труда требует комплексного подхода, включающего обеспечение безопасности, эргономику, микроклимат, психологическую поддержку при формировании синдрома выгорания и поддержание баланса между работой и личной жизнью.

Библиографические ссылки

1. Носырева И. Г., Белобородова Н. А. Инновационные технологии в управлении персоналом: опыт применения // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 2. С. 547–560. DOI: 10.18334/lim.10.2.117698. EDN: ZMMDEN

2. Казадаев М. С., Батманов Д. И., Сербинов А. И. Особенности кадрового голода на российских предприятиях // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2024. № 11 (493). С. 125–133. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-493-11-125-133

3. Калабина Е. Г., Ананьина Н. А. Новые вызовы рынка труда: как технологии и дефицит кадров меняют подбор и удержание персонала // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11 № 2. С. 677–690. DOI: 10.18334/lim.11.2.121035. EDN: NPHXWV

4. Аكوпова Е. С., Попов А. В., Самыгин С. И. Корпоративная культура организации: принципы ESG в эпоху цифровизации // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2022. № 1. С. 155–158. DOI: 10.23672/z0650-8805-7645-i. EDN: FHQJLI

5. Сысоев Н. С., Богатырева И. В. Особенности привлечения и удержания сотрудников поколения Z // *Наука XXI века: актуальные направления развития*. 2023. № 2-2. С. 148–152. DOI: 10.46554/ScienceXXI-2023.09-2.2-pp.148. EDN: SLVGIU

6. Бессарабова Н. В. Причины и последствия влияния кадрового дефицита на российский рынок труда // *Вестник ВИЭПП*. 2024. № 1. С. 74–81. EDN: IQSYBG

7. Егоров П. А., Волков В. И. Проблема кадрового дефицита в промышленности в контексте обеспечения экономической безопасности // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14, № 3. С. 731–742. DOI: 10.18334 /epp.14.3.120604. EDN: BZYULW

8. Магера Т. Н. Комфортная рабочая среда в условиях информатизации и цифровизации: мировой опыт // *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 11 (124). С. 655–658. DOI: 10.34925/eip.2020.124.11.125. EDN: MHPQKL

9. Савочкин А. В. Преодоление дефицита рабочей силы при формировании человеческого капитала // *Лидерство и менеджмент*. 2024. Т. 11. № 1. С. 53–68. DOI: 10.18334/lim.11.1.120506. EDN: JNSDWW

10. Верна В. В., Сорока А. В. Развитие цифровых технологий в корпоративном обучении персонала: перспективы использования образовательных экосистем // *Век качества*. 2022. № 1. С. 238–252. EDN: QWWLAF

11. Бурыкин А. Д. Управление персоналом и методы повышения эффективности процесса управления // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2022. Т. 3, № 9 (129). С. 43–47. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2022.09.03.006. EDN: VJWNAE

12. Мирзабалаева Ф. И., Кузьмина А. С. Перспективы развития гибридной занятости на современном рынке труда // *Экономика труда*. 2024. Т. 11. № 9. С. 1357–1374. DOI: 10.18334/et.11.9.121599. EDN: KAKUZI

13. Еремина И. Ю., Чупрова А. В., Эйрих Г. О. Мобильность и развитие персонала в условиях формирования интернет-занятости // *Социально-трудовые исследования*. 2021. № 2 (43). С. 45–53. DOI: 10.34022/2658-3712-2021-43-2-45-53. EDN: BHZWRR

14. Менеджмент персонала: развитие концепции : монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. В. Маханов, П. Х. Катабай. Москва : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. 340 с. ISBN 978-5-7307-1860-9. EDN: IKJKGP

15. Чуланова О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. Москва : ИНФРА-М, 2021. 291 с. DOI: 10.12737/18002. EDN: YKYLBJ

References

1. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. [Innovative technologies in personnel management: experience of application]. *Liderstvo i menedzhment*, 2023, vol. 10, no. 2, pp. 547-560. (in Russ.). DOI: 10.18334/lim.10.2.117698. EDN: ZMMDEN

2. Kazadaev M.S., Batmanov D.I., Serbinov A. I. [The peculiarities of the personnel shortage in Russian enterprises]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo Universiteta*, 2024, no. 11 (493), pp. 125-133. (in Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2024-493-11-125-133

3. Kalabina E.G., Ananyina N.A. [New challenges of the labor market: how technology and staff shortages are changing recruitment and retention]. *Liderstvo i menedzhment*, 2024, vol. 11, no. 2, pp. 677-690. (in Russ.). DOI: 10.18334/lim.11.2.121035. EDN: NPHXWV

4. Akopova E.S., Popov A.V., Samygin S.I. [Corporate culture of an organization: ESG principles in the age of digitalization]. *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*, 2022, no. 1, pp. 155-158. (in Russ.). DOI: 10.23672/z0650-8805-7645-i. EDN: FHQJLI

5. Sysoev N.S., Bogatyreva I.V. [Features of attracting and retaining Generation Z employees]. *Nauka XXI veka: aktual'nye napravleniya razvitiya*, 2023, no. 2-2, pp. 148-152. (in Russ.). DOI: 10.46554/ScienceXXI-2023.09-2.2-pp.148. EDN: SLVGIU

6. Bessarabova N.V. [Causes and consequences of the impact of the personnel shortage on the Russian labor market]. *Vestnik VIEPP*, 2024, no. 1, pp. 74-81. (in Russ.). EDN: IQSYBG

7. Egorov P.A., Volkov V.I. [The problem of personnel shortage in industry in the context of ensuring eco-

conomic security]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, 2024, vol. 14, no. 3, pp. 731-742. (in Russ.). DOI: 10.18334/epp.14.3.120604. EDN: BZYULW

8. Magera T.N. [A comfortable working environment in the context of informatization and digitalization: global experience]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2020, no. 11 (124), pp. 655-658. (in Russ.). DOI: 10.34925/eip.2020.124.11.125. EDN: MHPQKL

9. Savochkin A.V. [Overcoming the shortage of labor in the formation of human capital]. *Liderstvo i menedzhment*, 2024, vol. 11, no. 1, pp. 53-68. (in Russ.). DOI: 10.18334/lim.11.1.120506. EDN: JNSDWW

10. Verna V.V., Soroka A.V. [The development of digital technologies in corporate personnel training: the prospects of using educational ecosystems]. *Vek kachestva*, 2022, no. 1, pp. 238-252 (in Russ.). EDN: QWWLAF

11. Burykin A.D. [Personnel management and methods of increasing the efficiency of the management process]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2022, vol. 3, no. 9 (129), pp. 43-47. (in Russ.). DOI: 10.36871/ek.up.p.r. 2022. 09. 03.006. EDN: VJWHAE

12. Mirzabalayeva F.I., Kuzmina A.S. [Prospects for the development of hybrid employment in the modern labor market]. *Ekonomika truda*, 2024, vol. 11, no. 9, pp. 1357-1374. (in Russ.). DOI: 10.18334/et.11.9.121599. EDN: KAKUZI

13. Eremina I.Yu., Chuprova A.V., Eirikh G.O. [Mobility and staff development in the context of online employment]. *Social'no-trudovye issledovaniya*, 2021, no. 2 (43), pp. 45-53. (in Russ.). DOI: 10.34022/2658-3712-2021-43-2-45-53. EDN: BHZWRR

14. Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Manahov S.V., Katabaj P.H. *Menedzhment personala: razvitie koncepcii : monografiya* [Personnel management: concept development, monograph]. Moscow, REU im. G. V. Plekhanova, 2021, 340 c. ISBN: 978-5-7307-1860-9. EDN: IKJKGP

15. Chulanova O.L. *Kompetentnostnyy podkhod v rabote s personalom: teoriya metodologiya, praktika: monografiya* [Competence-based approach to working with personnel: theory, methodology, practice, monograph]. Moscow, INFRA-M, 2021, 292 p. (in Russ.). ISBN: 978-5-16-016931-6. EDN: YKYLBJ

O. B. Glavatskikh, PhD in Economics, Associate Professor

E. A. Glushkova, Master's Degree Student

V. A. Ermakova, Master's Degree Student

Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

A FAVORABLE WORKING ENVIRONMENT AS A WAY TO RETAIN STAFF IN CONDITIONS OF PERSONNEL STARVATION

This article examines the issues of personnel shortage, its consequences for business, it is noted that personnel shortage has a significant impact on the economic development of the country, slowing down the growth rate and reducing the competitiveness of enterprises. The author's interpretation of the concept of «Personnel Shortage» is given. Particular attention is paid to the causes of personnel shortage, including: demographic changes, low level of qualification and training of potential employees, labor migration, low popularity of a number of professions, change in the value systems of the «Zoomers» generation, labor force problems at the regional level, professional burnout, imbalance between work and personal life. The relevance of the topic of the article is explained by the presence of a number of factors affecting the problem of personnel retention, including: increasing competition in the labor market, increasing onboarding costs, chronic fatigue of personnel, decreased labor productivity among adaptors, risks of loss of knowledge and experience of professionals leaving organizations, the need to develop personnel retention strategies. The article discusses ways to retain employees, including: increasing wages, forming a talent pool, corporate training programs, mentoring programs, recognition of merits and awards, coaching, creating a corporate culture, ensuring safe working conditions, and flexible work schedules. It is noted that these methods are temporary and offers the author's vision of what elements a modern favorable work environment should include, namely: a modern workspace, recreation areas, hybrid forms of employment, physical and mental health programs, modern corporate training technologies, and a human-centered approach to personnel management. In conclusion, it is noted that the introduction of elements of a favorable working environment into the practice of organizations not only helps to combat chronic fatigue, but also improves physical and mental health. It also helps to increase the productivity and competitiveness of enterprises as a whole.

Keywords: staff hunger; staff retention; causes of staff shortages; loyalty programs; favorable work environment; organizational ecosystem.

Получена: 26.03.2025

ГРНТИ 06.77.59

Образец цитирования

Главатских О. Б., Глушкова Е. А., Ермакова В. А. Благоприятная рабочая среда как способ удержания персонала в условиях кадрового голода // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2025. Т. 21, № 2. С. 25–31. DOI: 10.22213/2618-9763-2025-2-25-31

For Citation

Glavatskikh O.B., Glushkova E.A., Ermakova V.A. [A favorable working environment as a way to retain staff in conditions of personnel starvation]. *Social'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2025, vol. 21, no. 2, pp. 25-31 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2025-2-25-31