

Главная тема
НАЗВАНИЕ
ГЛАВНОЙ
ТЕМЫ

Наталья САМОУКИНА,
руководитель и владелец компании
«Школа тренинга Натальи Самоукиной»,
кандидат психологических наук



Иллюстрация: SkyGleek/istock.com

**ЦЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ:
ДЕРЖАТЬ, НЕ ОТПУСКАТЬ!**

Одной только хорошей зарплатой вы никого долго не удержите.

Клаус Кобьёлл,
предприниматель, автор книги «Мотивация в стиле экшн»

Специалисты по человеческим ресурсам предупреждают, что удержание сотрудников обходится в 8–10 раз дешевле, чем привлечение кандидатов с внешнего рынка. Свои работники адаптированы в компании, имеют сформированные навыки с учетом специфики бизнеса. На поиск кандидатов и оценку их компетенций необходимо потратить время и деньги. Кроме того, новички проявляют высокие финансовые ожидания и стоят дороже, нежели уже работающий в компании персонал. Наконец, с учетом принципов HR-брендинга лучше сохранять и мотивировать своих работников, чем превращаться в компанию-сито, где люди приходят и уходят, а текучесть кадров составляет больше 20–25% общей численности персонала.

20 ЦЕННЫХ ПРОЦЕНТОВ

Но всех ли работников необходимо удерживать? Для ответа на этот вопрос приведем известную формулу 20:70:10, на которую опираются руководители и служба персонала.

По принципу эффективности и полезности сотрудников можно разделить на три категории: ценные, золотая середина и балласт.

Ценный персонал в работающем бизнесе и государственных компаниях составляет не менее 20% общей численности. Это прежде всего топ-менеджеры и линейные руководители, руководители прибыльных проектов, успешные менеджеры по продажам, опытные эксперты, рабочие с уникальными навыками, наставники, неформальные лидеры, социометрические

«звезды» — наиболее эмоционально привлекательные личности для остальных членов группы. Увольнение кого-то из них связано с каскадом увольнений сотрудников, входящих в их ближайшее окружение. Такой внутренний хедхантинг дорого обходится компании, особенно если часть персонала уходит к конкуренту!

Сотрудники золотой середины находятся на перепутье: часть из них повышает эффективность и перемещается в категорию ценных, часть остается на уровне средней успешности. Середняков также необходимо мотивировать, развивать и удерживать, чтобы ценный персонал прирастал кадрами.

С балластными работниками расстаются, высвобождая рабочие места для новых, компетентных специалистов.

ЧЕТЫРЕ КАДРОВЫЕ ГРУППЫ

Теперь перейдем на другую сторону баррикад — на сторону самих сотрудников. Если принять во внимание формирование и поддержание лояльности и снижение текучести кадров, работников можно разделить на четыре группы.

Лояльные сотрудники, удовлетворенные работой в компании и не находящиеся в поиске нового рабочего места. При анкетировании с целью оценки мотиваторов можно увидеть, что вместе с повышением заработной платы такие сотрудники отмечают и другие факторы: наличие интересных и сложных рабочих задач, перспективы развития карьеры и возможности повышения компетентности. Многие заинтересованы в открытии новых направлений

Рисунок.

Выявляем лояльных и не очень



ЛОЯЛЬНЫЙ СОТРУДНИК

- Проявляет активность и оптимизм, позитивно настроен на работу
- Принимает правила игры — корпоративную культуру и политику компании
- Настроен на доверие по отношению к руководству
- Готов трудиться с полной самоотдачей, в том числе при отсутствии контроля
- Увлечен работой, стремится решать задачи не только в рамках должностной инструкции
- Старается добиться лучших результатов
- Строит карьерные планы, связывает с компанией свое будущее
- Заботится об организации, готов принести дополнительную пользу
- Избегает действий, которые могут нанести вред компании

НЕЛОЯЛЬНЫЙ СОТРУДНИК

- Работает спустя рукава и демонстрирует нежелание вкладываться
- Отказывается от новых задач
- Задерживает сроки выполнения работ
- Возражает при делегировании руководителем рабочих задач
- Часто опаздывает
- Отвлекается на неформальные разговоры с коллегами

Иллюстрация:
SkyClick/iStock.com

и, соответственно, в обучении новым навыкам для успешной реализации новых задач.

Лояльные сотрудники, занятые поиском новой работы, есть в любой компании. В эту группу могут входить специалисты, получившие диплом

о высшем или дополнительном образовании, но не имеющие перспектив дальнейшего роста. Нередко они недовольны заработной платой и начинают искать работу с более высоким доходом: ведут скрытый поиск нового рабочего места, инфор-

мируют об этом друзей и знакомых, ходят на собеседования и со временем уходят в другую компанию. Такая латентная, «тихая» текучесть есть в каждой организации и каждом подразделении, но обычно руководство не придает этому значения.

Нелояльные сотрудники, не ищущие нового места работы, — кто они? Чаще всего это те, кто критикует руководство и коллег. Такие работники недовольны заработной платой, условиями труда, затратой времени от дома до работы, отсутствием бесплатных обедов и др. Постепенно они снижают свою эффективность и становятся балластным персоналом.

Мы помним, что для определения критического объема балласта сформулировано правило десяти процентов. Другими словами, если в подразделении, состоящем из десяти человек, один сотрудник недоволен, критично настроен и имеет невысокую компетентность, это уже опасно для общего «профессионального здоровья» команды.

Нелояльные сотрудники, готовые уволиться сразу же, как только подвернется хорошее место работы, составляют категорию «громкой» текучести персонала. Они открыто размещают свое резюме в hh.ru, рассказывают коллегам о том, как проходят собеседования, и обещают всем заинтересованным рекомендовать их новому работодателю. И правда, рекрутеры часто спрашивают соискателя, кого из своей компании он мог бы порекомендовать, поскольку в такой момент можно узнать о компетентных кандидатах, не затрачивая время и деньги на их поиск. Сотруднику, прошедшему собеседование, легко ответить на этот вопрос — он заинтересован в том, чтобы в новый коллектив пришли бывшие коллеги. Со своими работать привычнее и комфортнее!

Отметим еще один риск для компании при уходе нелояльного работника. Конечно, все

знают, что расставаться нужно красиво. Репутация организации и репутация сотрудника — важные стратегические факторы на кадровом рынке. Но случается всякое! Кроме коллег, хороших специалистов, нелояльный сотрудник может «увести» с собой перспективного клиента или «унести» корпоративную информацию, необходимую для дальнейшей работы. Тем самым он создает себе команду единомышленников и хорошую клиентскую базу, что повышает его стоимость в новой компании.

ПОВЫШАЕМ ЛОЯЛЬНОСТЬ И СТАБИЛИЗИРУЕМ ПЕРСОНАЛ

Первый шаг в этом направлении — создание **системы мотивации персонала**. Перечислим наиболее важные мотиваторы:

- доход, соответствующий стоимости сотрудников на внешнем рынке, фиксированная часть зарплаты и справедливая переменная часть по результатам работы (KPI);
- наличие системы льгот и надбавок за стаж работы в компании, в том числе регулярная индексация заработной платы;
- хорошие условия работы и комфортная среда в офисе и производственных помещениях;
- четкое структурирование работы, прописанные бизнес-процессы;
- система нематериального стимулирования персонала, признание достижений со стороны руководства и коллег;



ДОСЬЕ

Наталья САМОУКИНА

Руководитель и владелица компании «Школа тренинга Натальи Самоукиной», кандидат психологических наук, доцент, член редакционного совета журналов Business Excellence и «Управление корпоративной культурой». Признанный эксперт с опытом работы в различных отраслях. Вошла в топ-5 бизнес-тренеров десятилетия по результатам Первого всероссийского исследования «Лучшие бизнес-тренеры России 2004–2014» в номинациях «Управление персоналом» и «Тайм-менеджмент». Автор более 30 книг и аудиокниг.

- наличие творческих и амбициозных задач;
 - условия для развития линейной и вертикальной карьеры, работающая система формирования кадрового резерва;
 - регулярное и непрерывное обучение с целью повышения профессионализма;
 - отсутствие переработок, особенно в выходные и праздничные дни;
 - позитивные внутренние коммуникации между сотрудниками, отсутствие конфликтов и конкурентных противостояний.
- Нельзя переоценить также фактор **позитивной корпоративной культуры**,

формирующей командность и вовлеченность. Взаимопомощь при реализации совместных рабочих задач консолидирует группу, а из сплоченной команды люди не увольняются, даже когда могут найти работу с более высокой заработной платой. Они рассуждают так: «Здесь меня ценят и уважают, коллеги всегда помогут при решении сложных задач, поделятся опытом, дадут совет и подскажут, как лучше преодолеть возникшие трудности. В другой компании еще непонятно, как сложатся взаимодействия с новым руководителем и коллективом.

Из сплоченной команды люди не увольняются, даже когда могут найти работу с более высокой заработной платой

Могут обнаружиться подводные камни, о которых мне не сказали на собеседовании, двойные стандарты и скрытые требования руководителя к выполнению рабочих задач».

Такие размышления вполне обоснованны. Известно, что сложнее всего проходит социальная адаптация на новом месте работы, особенно если компания целенаправленно этим не занимается. В новом коллективе есть не только официальная структура внутренних коммуникаций, руководитель и коллеги, но и конкурирующие неформальные лидеры, непрописанные правила, о которых знают, но не говорят в процессе найма сотрудника.

Нередко коллектив пробует новичка «на слабо» по типу «школы выживания»: не здороваются, предлагают неудоб-

ное рабочее место в офисе, не приглашают на обед, не делятся опытом и не помогают советом. Особенно не любят, когда новый сотрудник приглашен в компанию на более высокую заработную плату, нежели у тех, кто уже работает здесь на такой же должности.

Вовлеченность персонала, когда сотрудники воспринимают бизнес компании как собственный и радуют за общее дело, также стабилизирует ценных работников, особенно тех, кто трудится в организации продолжительное время. На своем рабочем месте они знают всё

или почти всё, воспринимают коллектив как вторую семью, поддерживают не только профессиональные взаимодействия, но и дружеские контакты. Это важно для всех!

Позитивная корпоративная культура определяет стиль управления, принятый в компании, и формат обратной связи руководителя с подчиненными. Принцип «хвали публично, ругай лично» знаком всем, но важно его не только знать, но и реализовывать. Отлично, если в компании принята мотивирующая похвала по типу «Вы большой молодец! Я доволен вашей работой. Уверен, что дальше вы будете работать так же успешно». Ценно, если на ошибки принято указывать по формуле мотивирующей критики: «Обычно вы работаете на высоком уровне качества, но при выполнении

этой задачи допустили ошибки. Исправляйте! Когда исправите, доложите о результатах».

ОБЩАЕМСЯ С СОТРУДНИКАМИ

Кроме того, руководителю и сотрудникам службы персонала необходимо постоянно **поддерживать коммуникации с командой**. С людьми нужно общаться, знать, чем они дышат, о чём говорят, что обсуждают в обеденный перерыв и на корпоративных мероприятиях.

Предупредить текучесть персонала значительно легче и дешевле, нежели упрасшивать ценного сотрудника остаться, предлагая повышение в должности и заработной плате, когда он уже принес заявление об уходе.

При общении необходимо задавать такие вопросы:

- Какие задачи, которые вы выполняете в нашей компании, вам интересны?
- Какие рабочие задачи вам не интересны? И почему?
- Какие условия работы вы можете оценить позитивно?
- На ваш взгляд, что нужно изменить в нашей компании, чтобы работать было комфортно и интересно?
- Что можно улучшить в работе нашей компании, вашего подразделения?

Регулярные встречи с сотрудниками можно проводить не только в офисе, кабинете руководителя или переговорной. Это могут быть совместные чаепития или обеды, поскольку во время приема пищи люди чувствуют себя более свободными и раскрепощенными. Это могут быть разговоры при встрече в коридоре или в цеху.

Наконец, это могут быть маленькие коммуникации по типу «перекинуться словами» утром, по дороге в офис или на производство.

При общении с сотрудниками руководитель и HR-специалист измеряют «температуру» общественного мнения в компании. И соответственно, могут определить, довольны ли люди в целом своей работой или не совсем и в чем причины сниженной лояльности.

ФОРМИРУЕМ ПРОГРАММУ ЛОЯЛЬНОСТИ

Если руководитель и специалисты службы персонала стремятся повышать лояльность и удерживать работников в компании, необходимо создать **программу лояльности персонала**. В этой программе, кроме регулярного общения с командой, обязательны спортивные соревнования, в которых участвуют руководители и работники: футбол, баскетбол, хоккей, дни здоровья, марафоны и др.

Волонтерство как корпоративная ответственность также повышает лояльность сотрудников: сдача крови в медицинских центрах, посещение детских домов, экологические мероприятия (посадка деревьев, расчистка территории рядом с офисом, субботники).

Запись видеороликов при встречах руководителей с успешными сотрудниками — это внутренний PR высоких результатов и достижений. Если у коллеги получается работать на высоком уровне, то у меня тоже получится — так будет рассуждать каждый, кто посмо-

трет такой видеоролик во внутренней сети организации.

В наше время всех интересует будущее — насколько компания уверенно работает на рынке и развивается. Стратегические сессии по обсуждению руководителей и сотрудников будущих проектов существенно повышают лояльность работающего персонала.

ИСПОЛЬЗУЕМ ВЫХОДНОЕ ИНТЕРВЬЮ

Лояльность зависит также от того, что руководство и сотрудники службы персонала регулярно получают обратную связь от сотрудников. С этой целью многие компании используют выходное интервью, когда работник увольняется по собственному желанию. В момент, когда человек покидает организацию, он может быть открытым и искренним в оценке негативных условий, с которыми столкнулся.

Приведем вопросы выходного интервью:

- Почему вы решили уволиться из нашей компании?
- В какой момент у вас появилось желание искать новую работу? Это была конкретная ситуация?
- Расскажите, ваши должностные обязанности изменились с тех пор, как вас приняли на работу? Если да, то как?
- Какие задачи вы выполняли с удовольствием?
- Какие рабочие задачи вас демотивировали? И почему?
- Достаточно ли у вас было ресурсов для эффективной работы в нашей организации (почта, чаты, зум, скайп,

видеозвонки, приложения, программное обеспечение)?

- Были ли вы довольны оборудованием, предоставленным нашей организацией?
- Какие отношения у вас сложились с коллегами? Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе.
- Какие отношения у вас сложились с руководителем? Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе.
- Как вы думаете, могли бы вы снова работать у нас?
- Что бы вы хотели посоветовать по улучшению нашей работы?

ВЫВОДЫ

В настоящее время кадровый рынок складывается так, что удержание работающих сотрудников, особенно наиболее ценных из них, становится жизненно необходимым для компании.

С целью удержания персонала важно постоянно мониторить общественное мнение, наблюдать, охотно ли люди работают в компании, находятся ли в группе лояльных сотрудников. Система материальной и нематериальной мотивации и поддержание позитивной корпоративной культуры напрямую направлены на стабилизацию ценного персонала.

Позитивные внутренние коммуникации и консолидирующие корпоративные мероприятия, эффективный стиль управления руководителя с мотивирующей обратной связью, программа лояльности и реализация улучшений в компании на основе обратной связи с командой также удержат ценных сотрудников.