

УДК 331.1

Маланина Юлия Николаевна
Кандидат педагогических наук, Доцент
Иркутский государственный университет путей сообщения
yuliamalanina@mail.ru
Львова Дарья Сергеевна
Магистрант
Иркутский государственный университет путей сообщения
Управление персоналом
Daria.@yandex.ru

СПОСОБЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСОНАЛА WAYS OF STAFF RETAINING

Аннотация. Независимо от отрасли и размера организации, понимание того, как привлечь и удержать персонал, актуально для многих работодателей. В статье проанализированы основные причины увольнения и описаны современные способы удержания персонала (гибридные рабочие места, участие в программах корпоративной социальной ответственности, внедрение ESOP (плана владения акциями сотрудников), формирование культуры обратной связи, предоставление денежных выгод, проведение Exit Interview (интервью при увольнении), профессиональное и личностное развитие, комфортные условия труда, саббатикал. Сохранение талантливых сотрудников существенно снижает издержки и повышает эффективность работы компании.

Ключевые слова: управление персоналом, способы удержания персонала, текучесть персонала, талантливые сотрудники, увольнение, рабочее место.

Abstract. Regardless of the industry or size of the organization, understanding how to attract and retain staff is relevant to many employers. The article analyzes the main reasons for dismissal and describes modern methods of staff retention (hybrid workplaces, participation in corporate social responsibility programs, implementation of ESOP (employee stock ownership plan), creating a culture of feedback, providing monetary benefits, conducting Exit Interview (dismissal interview), professional and personal development, comfortable working conditions, sabbatical. Retaining talented employees significantly reduces costs and increases the efficiency of the company.

Key words: HR management, methods of staff retention, staff turnover, talented employees, dismissal, workplace

Введение

На рынке труда сложилась противоречивая ситуация: с одной стороны, ярмарки вакансий собирают огромное количество людей, нуждающихся в

хорошей работе, с другой стороны – работодатель не знает, какие меры предпринять, чтобы удержать хорошего сотрудника.

Один из главных факторов успеха любой компании – ее способность не просто привлечь новых талантливых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании. Удержание сотрудников – это усилия, которые предпринимает организация, чтобы как можно дольше продолжать сотрудничество со специалистами. А показатель удержания, в свою очередь, напрямую влияет как на успешность бизнеса, так и на текучесть. Следовательно, показатели текучести и удержания взаимосвязаны, чем выше удержание, тем ниже текучесть.

Методология исследования

Сервис по поиску работы и персонала «Работа.ру» выяснил наиболее частые причины увольнения россиян. Среди основных причин они назвали низкую зарплату (45%), неподходящий график (24%), невозможность продвигаться по карьерной лестнице (10%), нарушения Трудового кодекса РФ работодателем (5%) [7]. Среди менее популярных причин для увольнений были упомянуты желание работать в другой сфере, смена специальности, неподходящий формат работы. 90 % респондентов заявили, что, хотя бы раз в жизни уходили с работы по собственному желанию. Также почти каждый второй россиянин признался, что больше всего в рабочем коллективе его раздражают сплетни, привычка коллег громко разговаривать по телефону [9].



Рис.1 Причины увольнений за 2023 г.

Анализ изучения основных причин увольнений сотрудников позволил сформулировать наиболее действенные методы удержания сотрудников.

1. Гибридные рабочие места [4].

В связи с нестабильной ситуацией стране, гибкий рабочий график стал не преимуществом, а вполне естественным ожиданием кандидатов. Создание гибридных рабочих мест - отличный компромисс, который может предложить работодатель сотрудникам. При данной системе работы обе стороны остаются только в выигрыше. Сотрудники будут экономить время на дорогу и на обеды. У них стабилизируется баланс между работой и личной жизнью. Кроме того, работа в домашних условиях наиболее безопаснее в плане здоровья. Работодатели, в свою очередь, могут сократить расходы на инфраструктуру, накладные расходы, избежать офисной политики и сократить количество дисциплинарных нарушений, прогулов [5].

2. Участие в программах КСО (корпоративная социальная ответственность).

Миллениалы и поколение Z верят в то, что нужно приносить пользу планете и миру и, в целом, более склонны к социальной ответственности. Внедрить у себя в компании инициативы с КСО, чтобы сотрудники могли вносить свой вклад в жизнедеятельность общества, помогать нуждающимся. Эта стратегия поможет удержать больше специалистов и улучшить взаимодействие с ними.

3. Внедрение ESOP (плана владения акциями сотрудников)

ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – это программа, в рамках которой компания предоставляет своим сотрудникам возможность приобретения акций компании. Такой подход к мотивации персонала позволяет участникам не только получать дополнительный доход в виде дивидендов и капитализации акций, но и почувствовать себя более заинтересованными в успехе компании [8].

Одним из главных плюсов внедрения ESOP является то, что он стимулирует сотрудников к более эффективной работе. Понимание того, что часть благосостояния зависит от финансового положения компании, мотивирует людей работать более ответственно и результативно. Кроме того, программа ESOP способствует укреплению корпоративной культуры и командного духа, поскольку участие в владении акциями создает ощущение единства целей и интересов.

Однако, помимо плюсов, внедрение ESOP может иметь и некоторые минусы. Один из них – это риск зависимости дохода сотрудников от финансового состояния компании. В случае кризиса или неудач, сотрудники могут понести серьезные финансовые потери, что может отрицательно сказаться на их мотивации и уровне удовлетворенности работой. Исследование показало, что компании с программами участия сотрудников во владении акциями имеют более высокую производительность и рост

прибыли по сравнению с организациями без таких программ. Это подтверждает важность ESOP как эффективного мотивационного инструмента для сотрудников [4].

4. Формирование культуры обратной связи.

Изучение индивидуальных потребностей позволяет создать комфортную обстановку, в которой люди хотят работать и оставаться на долгосрочной основе. Подход, ориентированный на потребности сотрудников, является одним из наиболее действенных методов удержания персонала. Одним из способов изучения потребностей сотрудников является проведение регулярных опросов и обратной связи. На основе полученных данных можно понять, что важно для каждого сотрудника и какие изменения следует внедрить для удовлетворения их запросов. Регулярный сбор обратной связи и предложений от сотрудников помогут понимать сильные и слабые стороны компании.

5. Предоставление денежных выгод.

Как мы могли убедиться, одна из главных причин увольнения сотрудников - недостаточный уровень заработной платы. Чтобы избежать этого, важно давать справедливую оценку каждому сотруднику и регулярно повышать зарплату. Можно использовать пакет конкурентных преимуществ. Таких как, повышение заработной платы; поощрения и бонусы. Повышение заработной платы может быть связано с достижением определенных целей, ростом продуктивности или стажем работы в компании. Это помогает сотрудникам видеть результат своего труда и оценивать его соответственно [1].

Исследование Gallup показывает, что «бонусы и вознаграждения стимулируют сотрудников к лучшим результатам». Компании, которые регулярно награждают своих сотрудников за успехи, чаще всего имеют более высокий уровень мотивации и продуктивности в коллективе.

6. Проведение Exit Interview (интервью при увольнении).

Увольнение сотрудника - естественный этап жизненного цикла. Но, чтобы хорошо попрощаться со специалистом, узнать у него, почему он принял такое решение и дать понять, что он всегда сможет вернуться, важно проводить Exit Interview (интервью при увольнении). Эта встреча поможет пролить свет на такие вещи как токсичные методы управления, некомфортная атмосфера в команде, конфликты между сотрудниками и т.д.

7. Создание благоприятной корпоративной культуры.

Компании, где ценятся и поддерживаются ценности каждого сотрудника, обладают более высоким уровнем лояльности и удовлетворенности персонала [3].

Примером такой компании является Google, где корпоративная культура направлена на стимулирование креативности и инноваций. Это обеспечивает высокую мотивацию сотрудников и способствует их удержанию.

8. Возможности для профессионального и личностного развития.

Компании, которые инвестируют в обучение и развитие своих сотрудников, демонстрируют свою заботу о них и стимулируют рост как личности. Например, компания Apple предоставляет своим сотрудникам доступ к онлайн-курсам и мастер-классам, что способствует повышению их профессиональных компетенций. Согласно исследованиям, проведенным в области управления персоналом, сотрудники, которые имеют возможность профессионального роста в рамках своей компании, значительно реже уходят на работу к конкурентам. Это объясняется тем, что, когда человек видит перспективы для себя внутри компании и получает не только материальное вознаграждение, но и удовлетворение от развития своих профессиональных навыков, он чувствует себя более ценным и востребованным.

Компании могут организовывать внутренние тренинги, курсы, мастер-классы, на которых сотрудники могут расширять свои знания и навыки в своей области деятельности. Кроме того, работодатели могут оплачивать участие сотрудников во внешних тренингах, конференциях и семинарах, что также способствует их профессиональному росту [6].

Кроме обучения, также важно обеспечивать сотрудникам возможность профессионального роста и карьерного продвижения внутри компании. Планы карьерного развития, возможность перехода на новые должности, участие в проектах и инициативах - все это способствует удержанию сотрудников и повышению их лояльности к компании.

9. Комфортные условия труда.

Когда сотрудники чувствуют себя удобно и уверенно на рабочем месте, это положительно сказывается на их производительности, мотивации и общем настроении [2].

Основные принципы создания комфортных условий для сотрудников:

- Обеспечение комфортного рабочего места. Это включает в себя наличие удобной мебели, достаточное освещение, хорошую вентиляцию и температурный режим, а также возможность для отдыха и перерывов.

- Создание дружественной атмосферы в коллективе. Важно, чтобы сотрудники чувствовали себя частью команды, они должны быть поддержаны и оценены своими коллегами и руководством.

- Уважение к личной жизни сотрудников. Работа должна быть важной частью жизни, но не единственной. Важно учитывать нужды и интересы сотрудников за пределами рабочего процесса.

- Гибкий график работы и возможность выбора рабочей среды могут способствовать повышению производительности и качества работы.

10. Саббатикал.

Саббатикал - это период времени, который предоставляется работнику для отдыха, саморазвития и обучения без потери зарплаты. Это время можно использовать для обучения новым навыкам, проведения

исследований или просто для отдыха и восстановления сил. В последние годы все больше компаний и организаций внедряют саббатикалы как часть своей культуры и бенефитов для сотрудников [9]. Исследование в Университете Стэнфорда продемонстрировало, что сотрудники, которые регулярно берут саббатикалы, имеют более высокую производительность, более низкий уровень стресса и более высокую удовлетворенность от работы.

Обсуждение результатов

Конкуренция на рынке за таланты выросла в разы, из-за чего привлекать и удерживать специалистов стало сложной задачей. Следует выбирать для компании и сотрудников те стратегии удержания, которые подойдут и подкрепят её ценности, тем самым сохранив специалистов. Эффективные функции управления персоналом могут помочь гарантировать, что каждый сотрудник установит долгосрочные отношения с компанией за пределами зарплаты. И хотя предлагать хорошую зарплату важно, компаниям необходимо приложить дополнительные усилия, чтобы обеспечить низкий уровень выбытия сотрудников.

Одной из основных причин удерживания талантливых сотрудников является сокращение затрат на их замену. По данным исследований, проводимых компанией Oxford Economics, средние расходы на замену одного высококвалифицированного сотрудника составляют от 50 до 200% его годового дохода. Это включает в себя расходы на поиск, обучение нового сотрудника, потерю продуктивности и времени на адаптацию [10]. Кроме того, удержание талантливых сотрудников способствует сохранению накопленного опыта и знаний внутри компании. Каждый сотрудник вносит свой вклад в развитие бизнеса и обладает уникальными знаниями и навыками, которые не всегда могут быть легко переданы другому сотруднику. Поэтому потеря талантливого сотрудника может привести к потере ценной информации и опыта, что негативно отразится на деятельности компании. Компания Google также известна своими инновационными методами удержания сотрудников. Она предлагает широкий спектр льгот и бонусов, таких как гибкий график работы, возможность работать из дома, бесплатное питание и занятия спортом. Благодаря этой политике Google привлекает высококвалифицированных специалистов из различных стран и создает команду талантливых профессионалов.

Заключение

Удержание талантливых сотрудников является стратегическим приоритетом для любой компании, стремящейся к успеху и росту. Исследования доказывают, что компании, которые активно инвестируют в удержание талантливых сотрудников, имеют более высокие показатели

производительности, роста прибыли и удовлетворенности клиентов. Они успешно конкурируют на рынке и обеспечивают стабильный рост бизнеса на долгосрочной перспективе.

Инвестиции в развитие и мотивацию персонала помогают создать сильную команду, способную эффективно решать задачи и достигать поставленных целей. Поэтому компании всегда стоит помнить о важности сохранения талантливых сотрудников и инвестировать в их развитие и удовлетворенность.

Библиографический список

1. Адаир, Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – Москва : ЭКСМО, 2003. – 325 с.
2. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему уходят лучшие // Менеджмент сегодня. 2003. № 5. С.57-50.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Валишин Е. Н. Взаимодействие персонала и организации в современных условиях / Е. Н. Валишин // Инновационная наука. – 2016. – № 9 (21). – С. 122–124.
5. Гордечик Ю.А. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала. Текст: электронный // Образовательная платформа [сайт]. - URL: <https://grebennikon.ru/article-1Bc1.html>
6. Жажда перемен, или почему люди увольняются // Группа компаний Headhunter. 2013. Текст: электронный [сайт]. - URL: <https://grebennikon.ru/article-1Bc1.html> <https://irkutsk.hh.ru/article/13467>
7. Итоги опроса: как российские компании мотивируют сотрудников // HR-Portal.ru. Редакция Русской школы управления. 2022. Текст: электронный [сайт]. - URL: <https://hr-portal.ru/blog/itogi-oprosa-kak-rossiyskie-kompanii-motiviruyut-sotrudnikov>
8. Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? // Альпина Паблишер. Светлана Иванова. 2013. – 217 с.
9. Наиболее частые причины увольнения россиян. 2023. Текст: электронный [сайт]. - URL: <https://lenta.ru/news/2023/10/13/perechisleny-naibolee-chastye-prichiny-uvolneniya-rossiyan>
10. Melnikova, E.V, Melnikova, A.A., Anikina, Yu. A., Malanina, Yu. N. Communication aspects of cooperation in the forestry waste processing cluster. – IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. Krasnoyarsk, Russian Federation, 2021. P. 22064.