

## СТРАТЕГИИ УДЕРЖАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегии удержания нацелены на удержание ключевых людей в организации и сохранение текучести кадров на необходимом уровне. Они основаны на анализе причин, по которым люди уходят или остаются в организации. План удержания сотрудников должен рассматривать каждую из областей, в которой может возникнуть недостаток приверженности организации и неудовлетворенность работой. Автор предлагает рассмотреть конкретные практические действия по устранению причин или профилактике возникновения подобных ситуаций. Причины, по которым люди остаются в организации, можно установить посредством опросов. Результаты опроса могут быть подкреплены фокус-группами, которые обсуждают причины продолжения работы в организации и выявляют возможные проблемы. Анализ причин ухода людей с помощью интервью при увольнении по собственному желанию могут предоставить некоторую информацию, однако они не совсем реалистичны — люди редко открывают истинную причину ухода. План удержания должен рассматривать каждую из областей, в которой может возникнуть недостаток приверженности и неудовлетворенность. Рассмотрим конкретные практические действия по исправлению ситуации.

1. *Оплата труда* — проблемы могут возникнуть из-за неконкурентной, несправедливой или неадекватной системы оплаты.

*Возможные действия включают:* пересмотр уровней оплаты труда, внедрение процесса оценки работы или улучшение существующей схемы, пересмотр схемы оплаты труда, введение систем оплаты по результатам, составление пакета льгот, вовлечение работников в разработку и реализацию системы оценки работы и системы оплаты труда по результатам.

2. *Проектирование работы* — недовольство может быть вызвано неинтересной работой. Рабочие задания нужно планировать таким образом, чтобы увеличить разнообразие навыков, значение задачи, самостоятельность и обратную связь. Кроме того, работа должна предоставлять возможность обучения и роста.

3. *Эффективность* — мотивация работников снижается, если они плохо представляют свои обязанности или стандарты эффективной работы

Не получают обратной информации о качестве своей работы или чувствуют, что оценка их работы несправедлива.

*В этом случае следует предпринять следующие действия:* выразить требования к эффективности, поощрять менеджеров к положительной оценке работников за хорошую работу, осуществлять регулярную, информативную понятную обратную связь, разъяснить работникам, как действует система управления эффективностью.

4. *Обучение* — количество увольнений и текучесть кадров возрастают, если люди не получают должного обучения или чувствуют, что требования, предъявляемые к ним, не позволяющим работать эффективно, без дополнительного обучения. Новые работники без соответствующего тренинга при поступлении на работу могут испытывать "адаптационный кризис". *Необходимо разработать и запустить обучающие программы и серии тренингов, которые:* дают работникам необходимый уровень компетентности, повышают существующие умения и навыки, помогают людям в приобретении новых умений и навыков, позволяют ускорить для новых работников процесс приобретения и обучения базовым умениям, навыкам и знаниям, повышают статус работников как на внутреннем, так и на внешнем рынках труда.

5. *Развитие карьеры* — неудовлетворенность карьерными перспективами является серьезной причиной текучести кадров. Идея предоставления "пожизненной карьеры" уже не присуща быстро меняющемуся современному рынку труда, а процесс самоорганизации и расширения базы навыков приводит к увеличению численности квалифицированных кадров. *Однако нельзя полностью отрицать значение для многих организаций удержания основного персонала, и в этой ситуации работодатель обязан планировать предоставление возможностей для карьерного роста путем:* обеспечения условий для овладения работниками более широким опытом, внедрения более систематических процедур для выявления трудового потенциала, поощрения продвижения по службе, предоставления консультаций и профессиональных советов по развитию карьеры.

6. *Отсутствие чувства команды* — работники могут чувствовать себя изолированными и неудовлетворенными, если они не являются частью сплоченной команды или ими жертвуют в политической игре. Эту проблему можно решать следующими способами: обеспечение командной работы и построение команды.

7. *Недовольство и конфликт с менеджерами и рабочими группами* — распространенной причиной увольнений является чувство неудовлетворен-

ности лидерскими качествами или руководства в целом, или отдельных менеджеров, или лидеров команд; недовольство несправедливым отношением (достаточно распространенная ситуация). *Эту проблему можно попытаться исправить следующими способами:* выбор менеджеров и лидеров команд с хорошо развитыми лидерскими качествами, обучение их управленческим навыкам, введение усовершенствованных процедур для работы с жалобами или дисциплинарными взысканиями и обучение всего персонала применению этих процедур [1].

К неудовлетворенности и скорому увольнению может непосредственно привести "сверхмаркетинг" — создание ложных ожиданий о возможностях карьерного развития, повышении статуса на рынке труда и разнообразной интересной работе[2].

*Список литературы:*

- 1 ) Ричард А. Крюгер, Мэри Энн Кейси “Фокус - группы практическое руководство”, изд-во Вильямс, 2009, 253с.
- 2) Генгри Нив “Пространство доктора Деминга”, изд-во Альпина бизнес букс, 2010, 370с.