



# Книга Новый взгляд на политику удержания персонала

## Революционные идеи по сохранению ценных работников

Ричард Финнеган

Davies-Black, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Принято считать, что с ухудшением экономической ситуации хорошие работники стараются во что бы то ни стало сохранить свои рабочие места, даже если работа им не по душе. Можно ли верить этому распространенному мнению? Вряд ли. Высококвалифицированные работники способны найти работу в любых экономических условиях. Скажем больше: они меняют работу постоянно. А для компании текучесть кадров ведет к потере продуктивности, снижению эффективности организационных процессов и огромным убыткам, связанным с процедурой замены персонала. И все же, несмотря на столь высокую цену, у большинства организаций нет выработанных стратегий по снижению “текучки” – ни формальных, ни неформальных. Удержание сотрудников остается одним из периферийных вопросов, которыми занимается отдел кадров. В противовес такому легковесному отношению эксперт в области удержания рабочей силы Ричард Финнеган предлагает вниманию читателей свою программу переосмысления этого вопроса. Опираясь на обширные исследования и передовой опыт, он описывает пошаговую методику удержания ценных работников и приводит множество конкретных примеров. *BooksInShort* настоятельно рекомендует это исчерпывающее, последовательно изложенное руководство менеджерам высшего и среднего звена и руководителям отделов кадров в качестве полезного пособия по борьбе с постоянной сменой персонала.

## Основные идеи

- В условиях экономического спада текучесть кадров снижается, но хорошие работники меняют работу даже в периоды нестабильности.
- Из-за текучести кадров компании несут огромные убытки.
- Руководство компаний должно относиться к удержанию рабочей силы так же серьезно, как к продажам и обслуживанию клиентов.
- Главный фактор, влияющий на уровень текучести кадров, это поведение линейных руководителей.
- Руководители должны заслужить доверие персонала. Они должны добиваться, чтобы работа вызывала у сотрудников положительные эмоции.
- Понижайте в должности или увольняйте тех начальников, из-за которых квалифицированные работники покидают компанию.
- Работники увольняются, потому что их интересуют профессиональный рост и повышение зарплаты.
- Компания должна “привязать” к себе сотрудников с помощью льгот, премий и возможностей профессионального развития.
- При отборе кандидатов тестируйте больше соискателей на вакансию, чтобы найти тех работников, которые останутся в компании надолго.
- Демография трудовых ресурсов такова, что ситуация с текучестью кадров только ухудшится.

## Краткое содержание

### Текучесть кадров – удар по прибыли

Коэффициент текучести кадров в гостиничном бизнесе невообразимо высок – 75-150%. При таких показателях компании несут огромные убытки и теряют прибыль. Харрис Розен, управляющий гостиничной сети Rosen Hotels and Resorts, добился необычайно низкого коэффициента текучести кадров в своих семи отелях, расположенных в Орландо (штат Флорида), а именно 15-20%. Его главным решением было обеспечить своему штату из пяти тысяч сотрудников особые условия медицинского обслуживания. Он открыл собственную клинику, наняв двух врачей и двух медсестер, а

также диетологи и ортопеды на неполный рабочий день. Сотрудники платят всего лишь 14,75 доллара в неделю; за дополнительные 48,25 доллара в неделю они получают право на обслуживание еще двух членов семьи. Это примерно вполуполовину меньше затрат на аналогичное медицинское обслуживание по обычной страховке, к тому же цена не меняется с течением времени.

“До недавнего времени стратегии по удержанию персонала основывались больше на интуиции, чем на исследованиях”.

Текущее кадровое обходится компаниям очень недешево даже в период экономического спада, когда компании сокращают рабочие места. Хороших работников не пугает сложная экономическая ситуация: они увольняются, если недовольны своей работой, и обычно, прежде чем уйти, подыскивают себе новые места трудоустройства. Для фирм же потеря лучших работников равносильна потере крови. Замена ценных сотрудников, которые по той или иной причине оставляют компанию, связана с огромными расходами. Осенью 2008 года, когда в СМИ кипели страсти по поводу кризиса, массовых увольнений и разоряющихся фирм, было проведено исследование среди 1000 крупнейших американских компаний, которое показало, что даже в периоды рецессии удержание работников остается важнейшей кадровой задачей. Согласно PricewaterhouseCoopers, “потеря компаниями ценных кадров обходится им более чем в 12% чистого дохода, а некоторым – в 40%”.

“Люди уходят не из компаний; они уходят от начальников”.

Чтобы снизить такие ощутимые потери, компании должны вывести вопрос удержания рабочей силы на тот же уровень, что и вопросы продаж, обслуживания, качества и безопасности. Удержание кадров не может быть всего лишь одной из задач отдела кадров. Разработка и усовершенствование кадровой политики должны быть инициативой, идущей от руководства компании. Те организации, которые не сделали удержание кадров одним из измеримых показателей своих результатов, будут и далее нести убытки, теряя продуктивность. Для выработки профессионального подхода к удержанию сотрудников воспользуйтесь моделью “Переосмысление политики удержания персонала”. В ее основе лежат три принципа и семь стратегических задач. Принципы таковы:

**Принцип первый. Работники увольняются, потому что могут себе это позволить.**

Даже в периоды экономического спада у людей всегда есть выбор, где работать. Согласно опросу, проведенному в 2001 году, в самом начале рецессии, 50 миллионов американцев меняют работу ежегодно. Найти новую работу стало очень просто. В Интернете зарегистрировано 50 000 сайтов по трудоустройству только для пользователей из Северной Америки и еще столько же для других частей света. Разумеется, посредственные работники в период нестабильности из всех сил держатся за свои места. Однако квалифицированные сотрудники увольняются без колебаний, если чувствуют, что работа их по какой-то причине не устраивает. Такая “миграция” наносит по компании удар: ключевые позиции переходят от квалифицированного персонала к менее способным и опытным работникам. Если хорошие работники покидают вашу компанию, проведите опрос и выясните причины ухода. Ознакомьте начальников с результатами опроса, чтобы они могли переосмыслить свои действия и по возможности предотвратить уход ценных сотрудников.

**Принцип второй. Работники остаются ради того, что предлагаете только вы.**

Среди уникальных преимуществ вашей компании могут быть доброжелательные отношения работников с начальством и коллегами, гибкий график работы, возможности для профессионального развития, продуманная система вознаграждений и льгот, скидки на товары или услуги компании и тому подобное. Все это – связующие нити между сотрудниками и организацией. Лучший способ узнать о том, какие связующие нити наиболее крепки в вашей организации, – спросить самих сотрудников. Хорошая зарплата – важный фактор, но деньги не играют решающей роли, когда сотрудник недоволен своей работой. Какими бы ни были ваши “приманки”, используйте их везде и “не дайте уйти” своим сотрудникам. Разработайте “предложение по компенсационному пакету для персонала”, чтобы подчеркнуть все преимущества своей фирмы, ее уникальность и привлекательность для сотрудников. Распространите информацию об этом пакете среди сотрудников компании и за пределами организации. Разместите ее на своем веб-сайте. Создайте на основе своей торговой марки рекламную формулу, нацеленную на сотрудников компании. Рекламный лозунг супермаркета Publix гласит: “Не покупки, а сплошное удовольствие”. Для привлечения персонала с помощью своего слогана компания добавила фразу: “Если вы тоже считаете, что покупки у нас – сплошное удовольствие, тогда попробуйте у нас поработать!”

**Принцип третий. Хорошие отношения между начальниками и подчиненными – залог сохранения кадров.**

Все очень просто: у хороших начальников низкая текучесть кадров, у плохих – высокая. По исследованиям компании Gallup, продолжительность работы талантливых сотрудников в компании зависит в первую очередь от их отношений с начальством. Никто не сможет предложить сотрудникам столько соблазнительных “приманок”, как хорошие руководители, а от плохих начальников люди бегут. Как показало исследование Yahoo HotJobs, проведенное в 2008 году, более 70 процентов сотрудников готовы поменять работу при первой возможности, и главная причина – проблемы с начальством. Если вы хотите сохранить ценные кадры, добейтесь того, чтобы ваши руководители групп и подразделений изменили свой стиль работы. Важно, чтобы у них было взаимопонимание с персоналом, чтобы они относились к работникам с уважением, ценили их вклад и оказывали им во всем поддержку. Хорошие руководители внимательно наблюдают за своими подчиненными и выбирают для них наиболее подходящие задания и проекты. Они обеспечивают своих сотрудников всей необходимой для работы информацией и помогают им чувствовать себя на коне.

“Увольняются из-за низкой зарплаты, отсутствия перспектив повышения и профессионального роста, непризнания заслуг. Одна безусловная причина, по которой остаются, – хорошие рабочие отношения”.

Семь стратегий модели “Переосмысление политики удержания персонала” таковы:

1. **Требуйте от руководителей отчетности.** Только 11-14% организаций устанавливают для своих руководителей цели по удержанию персонала. Это ничтожно малый процент. Постановка таких целей – важнейший фактор успеха. Начальники отделов могут быстро снизить процент текучести кадров, если просто будут внимательны и дружелюбны к сотрудникам. Определите корпоративные цели по удержанию

- персонала. Наиболее значимый показатель – коэффициент текучести кадров в первые 90 дней работы, когда сотрудник решает, оставаться ему на новом месте или нет. Так же важен и средний срок службы. Ставьте понятные и достижимые цели и на рабочих совещаниях требуйте отчетов о результатах. Снимайте с должности тех начальников, которые регулярно вынуждают ценных сотрудников покидать компанию. И наоборот: поощряйте тех, кто достигает поставленных целей. Объясните руководителям структурных единиц, что от этого напрямую зависит их повышение.
2. **Научите менеджеров строить отношения с сотрудниками на основе доверия.** Сотрудники, не доверяющие своим начальникам, как правило, уходят из компании. По результатам исследования компании TalentKeepers, 100 000 опрошенных сотрудников считают доверие к начальству самым важным фактором. Это означает, что умение строить доверительные отношения – главное качество хорошего руководителя. Для персонала отношения с начальством “так же важны, как зарплата и льготы, если не больше”. Специалисты по кадровой политике и подготовке персонала должны проследить за тем, чтобы будущие руководители умели налаживать контакт с персоналом. Организуйте специальный тренинг: предложите проходящим подготовку на должность руководителя обсудить, какую роль сыграл фактор доверия в их собственных отношениях с начальством. Попросите их рассказать о тех случаях, когда руководство поступало с ними несправедливо, – чтобы они могли извлечь урок на будущее. Сделайте доверительные отношения главным управленческим навыком.
  3. **Жесткий отсев на входе – меньше увольнений на выходе.** Чтобы сократить число сотрудников, покидающих компанию через короткий срок, увеличьте число рассматриваемых кандидатур на каждую вакансию. Тщательно проверяйте все рекомендации. Будьте внимательны к кандидатам, которые часто меняют работу; выясняйте причины. Если рядовые сотрудники остаются в компании менее 90 дней, или если высококлассные специалисты покидают компанию в течение первого года работы, это говорит о проблемах в вашей кадровой политике. Учредите специальный “комитет по найму” для проведения собеседований с кандидатами. Поощряйте тех, по чьим рекомендациям в компанию приходят хорошие работники. Исследования показывают, что кандидаты, рекомендованные сотрудниками, как правило, остаются в компании дольше, поскольку, поступая на работу, уже имеют представление о фирме, знакомы по крайней мере с одним человеком, работающим в компании, и уверены, что работа им подойдет. Также в компаниях дольше остаются повторно принимаемые сотрудники и лица с ограниченной дееспособностью. Ознакомьте кандидатов с “реалистичной картиной ожиданий”, чтобы они получили исчерпывающее представление о будущей работе. Это поможет соискателям, которые скорее всего “не впишутся” в корпоративную культуру, осознанно отказаться от участия в конкурсе на вакансию.
  4. **Составьте “сценарий” первых 90 дней работы.** Помните, что первые три месяца – это время для формирования скрепляющих связей между сотрудником и организацией. Это применимо как к работникам низшего звена, так и к высококвалифицированным сотрудникам. Поручите отделу кадров и инструкторам тщательно спланировать этот период. Включите те виды деятельности и мероприятия, которые могут быть привлекательными для новых сотрудников. Задействуйте новичков в интересных групповых проектах, чтобы они сразу влились в работу. Лично представьте их высшему руководству. Относитесь к ним с уважением и тактом. Помогите им ощутить, что они добились первых побед уже в самом начале работы. Что касается вечно недовольных оппозиционеров, то от них необходимо избавляться без колебаний.
  5. **Пересмотрите существующую политику с учетом целей по удержанию кадров.** Низкая зарплата, негибкий график работы и несовершенная система медицинских льгот приводят к повышению текучести кадров. Опрос 11 000 человек, проведенный Salary.com, показал, что большинство сотрудников останутся в своих фирмах еще на один год, если получат прибавку к зарплате 10-15 процентов. Привяжите рост зарплаты сотрудников к личной продуктивности, продумайте эффективную систему льгот (особенно медицинских) и предложите гибкий рабочий график. Премиируйте лучших работников, когда они выполняют поставленные цели или делают больше запланированного. Регулярно поощряйте самых результативных работников, чтобы они знали, что их ценят. Просите сотрудников внести свой вклад в копилку идей по удержанию персонала. Вскоре вы обнаружите, что самые многообещающие идеи исходят от работников низшего звена. Один из способов стимулировать сотрудников – предложить им привлекательную программу покупки акций компании по льготной цене.
  6. **Подсчитайте затраты на замену персонала, чтобы привлечь внимание компании к важности вопроса об удержании рабочей силы.** Текучесть кадров влечет за собой множество убытков, в том числе потерю продуктивности, расходы, связанные с увольнением (расчет и выплата выходных пособий), расходы по заполнению вакансий (наем временных кадров или сторонних подрядчиков для выполнения проектов), затраты на подбор персонала (реклама) и расходы на подготовку новых сотрудников (инструктаж, новое оборудование). Обсуждая убытки, говорите о реальных расходах, а не о процентах. Согласуйте с руководством компании среднюю норму расходов на замену одного работника, например, 10 000 или 15 000 долларов, и используйте эту цифру при расчете годовых затрат на замену персонала.
  7. **Вопрос об удержании персонала решается сверху.** Инициатива по совершенствованию кадровой политики должна исходить не от отдела кадров, а от высшего руководства компании. Только тогда этот вопрос получит нужную поддержку на каждом уровне. Директор и высшее руководство компании должны непосредственно участвовать в процессе разработки программ и планов по удержанию кадров. Некоторые компании премируют своих исполнительных директоров в зависимости от коэффициента текучести кадров. Например, в компании Penske Automotive Group 8% премии главы компании привязаны к достижению конкретной цели по удержанию кадров. Pep Boys, торгующая автомобильными запчастями, использует тот же подход при выплате премий трем главным руководителям компании, сделав основным показателем продуктивности “коэффициент текучести кадров среди менеджеров среднего звена”.

## Пора действовать

Демографические, социальные и экономические тенденции таковы, что в будущем ситуация с текучестью кадров не изменится к лучшему. Послевоенное поколение постепенно выходит на пенсию, и ему на смену приходит молодежь с другим отношением к работе. С ростом цен на бензин преимущество в глазах кандидатов будут иметь фирмы, предлагающие гибкий график работы, например, четырехдневную рабочую неделю. Сегодня, когда уже не остается сомнений, что текучесть кадров со временем только возрастет, пора принимать меры по предотвращению убытков, связанных с потерей работников.

## Об авторе

**Ричард Финнеган** возглавляет компанию Finnegan Mackenzie, специализирующуюся на консалтинговых услугах по вопросам удержания рабочей

