

3. Воронцова, Т.Н. Понимание соперничества в историко-философском дискурсе / Т.Н. Воронцова // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2014. – № 4-2 (14). – С. 78-84.

4. Данакин, Н.С. Компаративный механизм социальной регуляции / Н.С. Данакин, С.Н. Питка. - Белгород: Изд. центр «Логия», 2003. – 276 с.

5. Данакин, Н.С. Конвенционально-договорная культура деловых отношений / Н.С. Данакин, И.В. Конев. - Белгород: ИП Остащенко А.А., 2011. – 163 с.

МЕХАНИЗМЫ УДЕРЖАНИЯ ПЕРСПЕКТИВНЫХ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Реутов Н.Н.

*канд. социол. наук, доцент
кафедры менеджмент организации
Белгородский государственный национальный
исследовательский университет*

Савенкова И.В.

*канд. социол. наук, доцент
кафедры социологии и управления
Белгородский государственный технологический
университет им. В.Г.Шухова*

С целью повышения конкурентоспособности бизнеса на рынке, менеджмент стремится привлекать и удерживать особенно эффективных работников, которые обеспечивают большую часть результатов в организации, увеличивают общую производительность, способствуют росту прибыли и с удовольствием берутся за сложные и нестандартные проекты.

Проблема удержания персонала в организации прямо обусловлена задачей сохранения и преумножения ее человеческого капитала. Увольнение перспективных работников снижает активы организации, так как вместе с работником организация теряет вложенные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение, переобучение и повышение квалификации. А также организация несет дополнительные расходы на поиск и обучение новых работников. Таланты создают дополнительную стоимость и конкурентное преимущество. Поэтому все более актуальным становится управление талантами, то есть это процесс привлечения и удержания работников во всем его многообразии.

Удержание персонала организации – это усилия, которые предпринимает организация, чтобы как можно дольше продолжать сотрудничество с перспективными специалистами. А показатель удержания работников, в свою очередь, напрямую влияет на успешность бизнеса, как и текучесть кадров.

Программа удержания персонала предусматривает фиксирование в индивидуальном плане развития работника инструментов развития и мер по удержанию в организации.

Можно рекомендовать дополнять планы развития работников включением в них мер для удержания перспективных работников в организации. Этот практический инструмент даст возможность растить профессионалов, не опасаясь, что с обновленным багажом знаний они устремятся в другую организацию. Необходимо фиксировать в индивидуальных планах развития и удержания элементы мотивации. Получится два в одном – можно показать ценным работникам перспективы роста и выгоды. Тогда у них будет дополнительная мотивация остаться в организации, а не искать что-то лучшее [3].

Необходимо проговаривать с работником его долгосрочные цели, договариваться о двух-трех взаимосвязанных целях, обсуждать, какие преимущества получит работник в организации. Ведь перспективному специалисту мало взять высоту, важно еще и удержаться на ней. К примеру, можно организовать для ценных работников коучинг, поддержку менторов или профессиональные консультации внутри компании. Внимательно нужно отслеживать симптомы выгорания и принимать соответствующие меры: переключать на легкие активности, предоставлять возможность изменить ритм работы.

Можно выделить ряд факторов удержания перспективных работников:

1. Исключение демотиваторов, в том числе психологического давления и прессинга.
2. Поддержание с работниками личного контакта, проявление заинтересованности их жизнью.
3. Учет личных интересов работников.
4. Включение работников в рабочие группы с особо важными задачами.
5. Предоставление возможности работникам реализоваться как экспертам.
6. Поощрение инициативы и инновационных предложений.
7. Предоставление разумной свободы и полномочий.

8. Проведение ротаций, чтобы ценные сотрудники не засиживались.

В индивидуальный план развития работника нужно включать предпочтения, которые отобьют желание уволиться, подкреплять каждый этап развития какой-либо выгодой для сотрудника, продумывать, что и при каких условиях получит специалист. Рекомендуется предусмотреть в индивидуальном плане обучения материальную и нематериальную мотивационные модели: KPI, льготы и предпочтения:

– Бонусы с отсрочкой. Пропишите в индивидуальном плане развития, к примеру, что ключевой сотрудник сможет в будущем участвовать в процентах от прибыли организации. В этом случае бонус выплачивают поэтапно на протяжении двух-трех лет.

– Пролонгированные KPI. Это долгосрочные бонусные проекты, которые опираются на ключевые показатели деятельности в перспективе на несколько лет.

– Новые задачи «на вырост». Работник должен ощущать, что постоянно развивается. В результате растет его личная капитализация.

В практике современных российских организаций с целью повышения доходности бизнеса активно применяется технология Employee Experience – программы управления опытом работников [4].

Employee Experience – по-русски – это управление опытом сотрудника. Нет, это не опыт по трудовой, а результаты и впечатления людей от работы в конкретной организации.

В мировой практике Employee Experience выводит HR-бренд в лидеры рейтингов Forbes и VCG, повышает доходность организаций и генерируемый доход на работника.

Новый термин Employee Experience – брат-близнец клиентского опыта Customer Experience. Оба исследуют впечатления и результаты от взаимодействия с организацией. И задача обоих – повысить рентабельность бизнеса. Разница в том, что Employee Experience управляет опытом кандидатов и персонала, а Customer Experience – реакцией клиента. Прогрессивные организации сшивают клиентский опыт с опытом сотрудника и интегрируют их в одно подразделение – Human Experience.

Организации, которые управляют опытом своих работников (Employee Experience), получают пять серьезных преимуществ перед своими конкурентами:

– Попадают в списки «лучший работодатель», «лучшая организация для миллениалов», «лучшая организация для редких специалистов» в 6 раз чаще.

– Лидируют в рейтингах самых инновационных организаций BCG и Forbes в 4,5 раза.

– Занимают места в списках с самой высокой стоимостью бренда чаще конкурентов.

– Повышают доходность организации в 4,3 раза.

– Увеличивают генерируемый доход организации на одного сотрудника в 2,9 раза.

В успешном процессе управления опытом сотрудника важно отследить четыре главных элемента.

1. Определение проблем и амбиций со стейкхолдерами. Employee Experience исследует, как решить актуальные проблемы бизнеса. Точка отсчета, это бизнес-запрос и стратегия организации. Чтобы сформулировать цели, нужно выяснить, какая стратегия есть у организации, куда она идет и чего хочет добиться. Для этого можно провести анализ, экспертные интервью, глубинные интервью со стейкхолдерами бизнеса. На выходе получаем проблемы и амбиции в формате целей и сверхцелей.

2. Изучение опыта работника. Здесь можно собирать впечатления и результаты бывших и нынешних работников. Выяснять, с чем они сталкиваются, какие у них есть потребности и ключевые запросы. Для этого можно использовать методологию на основе дизайн-мышления. Это инструмент Agile-философии. Можно использовать его, когда генерируются решения, проводится тестирование, прототипирование и внедрение. Гипотезы проверяются в количественных исследованиях.

3. Сшивание сверхцели и опыт работника. Это главный элемент управления опытом. Одна из целей стратегии организации – стать одной из самых инновационных организаций в России. При этом техника на участках работает с перебоями, бригадиры не в состоянии это наладить и ничего не решают. Такой разрыв организация часто видит между опытом сотрудника и стратегией организации. Дальше остается решить, как залатать разрывы.

4. Построение карты опыта сотрудника – Employee Journey Map. Это поможет понять, что происходит с опытом работников и в каких точках. Но карта – не единственный артефакт в управлении опытом сотрудника. В своей работе можно использовать еще персона-модель, чтобы понять, какие есть профили по отношению

к той или иной задаче, какие сложности и барьеры у разных профилей работников.

На современном этапе для многих российских организаций становится актуальной разработка так называемых карт пути работника организации (Employee Journey Map), чтобы привлекать и удерживать лучших. С помощью карты пути работника – Employee Journey Map (EJM) – организация может сократить неожиданные увольнения персонала, увеличить заинтересованность кандидатов в работе, снизить текучесть и повысить вовлеченность действующих работников. EJM напоминает маркетинговую карту путешествия клиента Customer Journey Map и строится по аналогии с ней [2].

Заявление на увольнение от ценного специалиста – не только удар для руководителя перебежчика, но и репутационные риски и дополнительные расходы на подбор и адаптацию замены для бизнеса. Чтобы удержать такого работника, можно сделать встречное предложение – контроффер. Для этого нужно докопаться до истинной причины ухода, не нужно уповать только на материальную мотивацию и стоит учитывать риски, которые неизбежно остаются для организации от сотрудничества с таким человеком.

Удерживать всех беглецов организации невыгодно. Чем чаще организация будет предлагать более мотивирующий контроффер, тем выше риск, что даже довольные условиями люди станут активно предлагать услуги конкурентам, чтобы добиться от организации бонусов. Чтобы исключить массовый саботаж, нужно предлагать контроффер только штучным специалистам, которые обладают редкими узкопрофильными компетенциями, инсайдерской информацией и клиентской базой [5].

Если в организации нет кадрового резерва и альтернативного преемника, стоит договориться о временном или долгосрочном компромиссе. Временный вариант нужно выбирать, если организация потеряла доверие к человеку, а заменить его нечем. Поэтому на время поиска в контроффере можно предложить уступки. Долгосрочный вариант нужно выбирать, если специалист действительно редкий и его претензии обоснованы. Например, организация не повышала ему зарплату годами или по недопониманию не поручали лидерских ролей в командных проектах.

Провести удерживающие переговоры так, чтобы человек остался в организации, способен только авторитетный специалист с

высоким уровнем эмоционального интеллекта. Нужно предложить перспективному работнику более высокий уровень условий труда и бонусов, которые привлекли его у конкурентов. Если уходит из-за должности – повышение и больше ответственности. Если считает, что перспективные работники демотивированы зарплатой, – прибавку к заработной плате. Если не по душе, как организованы процессы, – предложите возглавить процесс оптимизации. Большинство организаций надеются удержать работников только материальной мотивацией, но это слабая стратегия. Принявшие такой контроффер работники обычно увольняются в течение двух лет. Это практика не только по России, но и во всем мире.

Итак, можно предложить ряд мер, как удержать перспективных работников в организации:

- формирование кадрового резерва и организация приоритетного замещения образующихся вакантных должностей из числа работников, прошедших подготовку в рамках развития кадрового резерва организации;

- приоритетное привлечение в команды развития и проектные группы (реализацию с привлечением лиц, включенных в резерв управленческих кадров, наиболее значимых проектов и мероприятий, направленных на совершенствование деятельности организации) (с обеспечением материального стимулирования);

- привлечение перспективных работников в качестве руководителей или участников проектных команд, рабочих групп и др. для решения значимых задач для организации;

- приоритетный отбор перспективных работников по программам стажировок в ведущих профильных организациях;

- проведение профессионально-личностного тестирования перспективных работников, направленного на изучение мотивационной сферы;

- разработка и реализация культуры фидбэка (системы обратной связи с работниками) в организации;

- организация коучинговых мероприятий, использование технологии Employee Experience – программы управления опытом работников;

- проведение Exit-интервью (выходного интервью) для изучения причин увольнения работников организации с целью разработки мероприятий по удержанию персонала. Формирование мотивирующего контроффера;

– формирование позитивного HR-бренда работодателя (посредством корпоративных СМИ и PR-акций).

Таким образом, главное богатство организации – это ее «человеческие ресурсы», персонал. Руководитель организации, способный мыслить в перспективе, должен осознавать, что инвестиции в развитие и удержание персонала выгодны. Грамотно инвестировать в развитие и удержание работников организации – значит получить в итоге слаженную, мотивированную, компетентную команду профессионалов, которая будет приносить организации прибыль. Существует ряд издержек, которые организации несут при увольнении перспективных работников – это увеличение нагрузки на оставшихся работников, рост операционных расходов, потеря конкурентных преимуществ организацией, снижение стандартов обслуживания клиентов. Очень сложно найти подходящего работника, но удержать эффективного специалиста еще сложнее – это совершенно новый вызов, если не сказать – трудная стратегическая задача для организации, показатель удержания напрямую влияет на успешность бизнеса, как и текучесть персонала. Следовательно, показатели текучести и удержания взаимосвязаны, т.к. чем выше удержание, тем ниже текучесть.

Список литературы

1. Варакулина, М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография [Текст] / М.В. Варакулина. – Брест: БрГУ, 2019. – 178с.
2. Гаршина, Н. Как составить карту пути сотрудника, чтобы привлечь и удерживать лучших. План с подсказками и образцами [Электронный ресурс] / Н. Гаршина // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2022. – № 4 (апрель) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/962503>.
3. Калиничева, С. Как растить сотрудников без риска, что они уволятся. Включите в планы развития меры по удержанию [Электронный ресурс] / С. Калиничева // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2021. – № 7 (июль) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/904127>.
4. Кашурникова, Д. Почему выгодно инвестировать в Employee Experience. Результаты компаний «Открытие», «Леруа Мерлен» и «Пятерочки» [Электронный ресурс] / Д. Кашурникова // Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2022. – № 4 (апрель) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/962505>.

5. Сергеева, С. Как удерживать ценных специалистов. Используйте контроффер как последний шанс / С. Сергеева [Электронный ресурс] / Электронный журнал «Директор по персоналу». – 2020. – №7 (июль) // Режим доступа: <https://e.hr-director.ru/822380>.

**ДИНАМИКА СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ В
СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ XXI ВЕКА**

Астахов Ю.В.

*кандидат социологических наук,
профессор кафедры социологии и управления
БГТУ им. В.Г. Шухова,
докторант
кафедры социальных технологий и
государственной службы
Белгородский государственный национальный
исследовательский университет*

В центре внимания федеральных, региональных и муниципальных органов власти всегда были и остаются актуальными проблемы, связанные с развитием и дальнейшим совершенствованием человеческого потенциала, его роли в реализации современной кадровой политики, стратегии устойчивого социально-экономического развития территорий новой России. В этом контексте по логике рассуждений мы выходим на новую проблему, связанную с качеством профессиональной подготовки кадров, качеством руководящей элиты, а также на качество политики государственного и муниципального управления.

Думается, что в современных условиях XXI века мы все еще не достигли качества человеческого капитала вообще, и, как результат, качества кадрового потенциала, в частности. По сути, если хотите, происходит трансформация человеческого капитала. Так, к примеру, результаты совместного социологического исследования «Качество российских элит», проведенных московской школой управления «Сколково» и Швейцарского университета Санкт-Галлена, выявили, что степень влияния элиты на общество: из 32 исследуемых стран Россия находится всего лишь на 23 месте. А это уровень ряда африканских стран. Первые