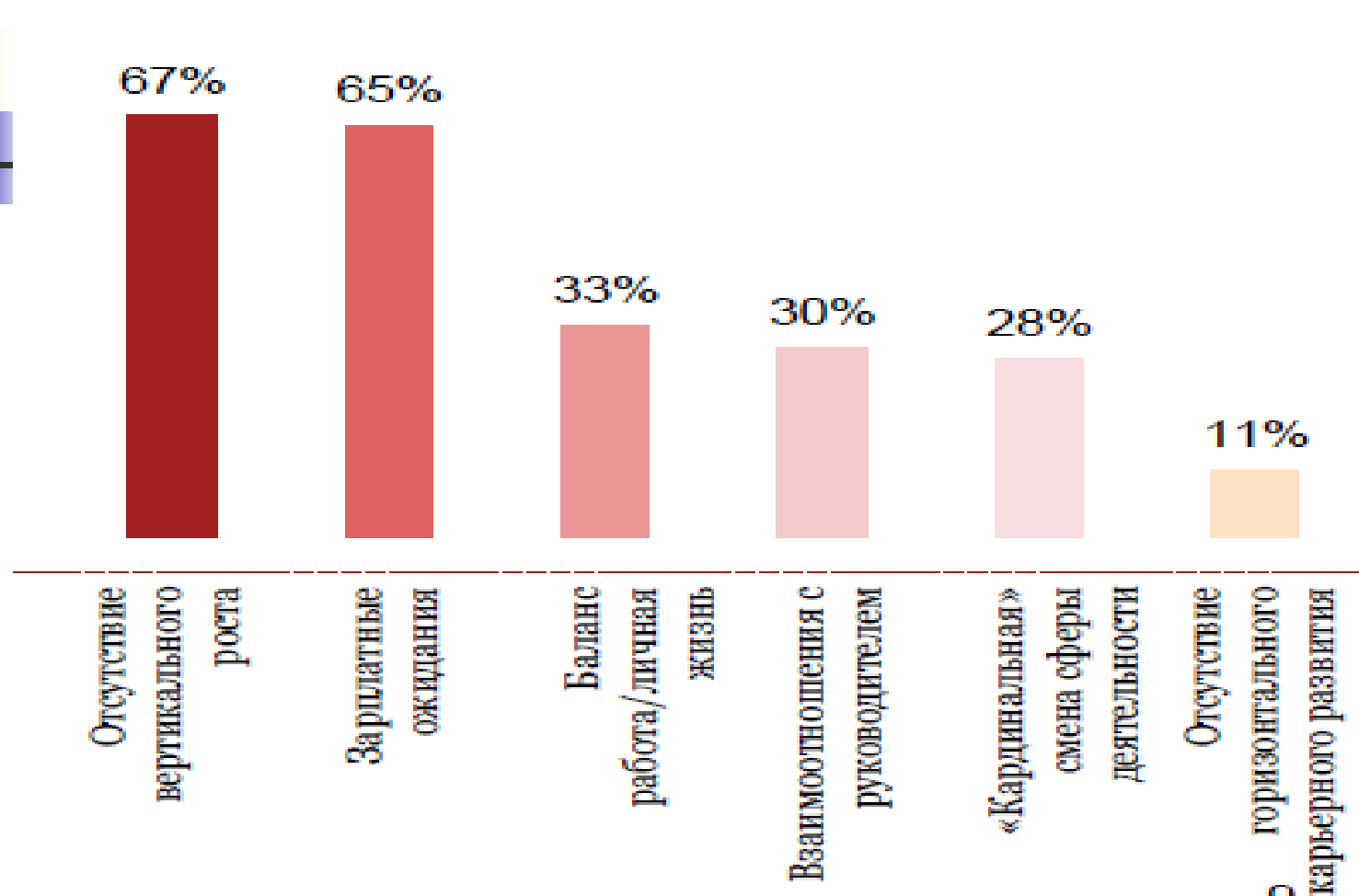


Научные идеи для удержания персонала

Ирэна Александровна Эсаулова,
д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»,
руководитель направления «Управление персоналом»,
Пермский национальный исследовательский
политехнический университет
esaulova_ia@mail.ru

Почему уходят лучшие?



Источник: PWC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника

URL: <http://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/publications/newsletter-01.jhtml>

Источники проблем

**Несовпадение
ожиданий
и реальности**

**Карьера
и зарплата**

**Перегруженность
работой**

**Баланс
Работа/Жизнь**

**Низкое доверие
и уважение**

**Отношения
с руководителем**

**Смена сферы
деятельности**

**Избыток обучения +
неиспользованный
потенциал**

Почему они остаются: «три кита» психологического контракта



Проблемы удержания профессионалов

Цель удержания: лояльность или вовлеченность?

Лояльность

Лояльность – работа на себя
Сохранить лояльность значит дать больше, чем сотрудник имеет сейчас.


А заслуживает ли?

Вовлеченность

Если сотрудник намерен уйти, то будет выбирать организацию, в которой получит:

- Возможности обучения и развития
- Статус ценного или высоко потенциального специалиста
- Возможности реализовать свои идеи

Институт Гэллапа (2013): Активная невовлеченность стоит для США от \$ 450 до \$ 550 млрд. в год



Развитие персонала и конкурентоспособность компании на рынке труда

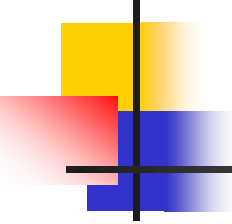
По данным Leadership IQ 2008 47 % эффективных руководителей активно ищут новую работу и только 18 % низкоэффективных

Запуская программы развития персонала компании открывают внутренний рынок труда, создавая привлекательные траектории продвижения лучших сотрудников внутри организации

Конкурентоспособность компании на рынке труда усиливают программы управления талантами:

72 % российских и 53 % международных компаний, которые имеют такие программы, имеют уровень текучести менее 5 %

Внутренний рынок труда: карьеру и зарплата



Внутренний рынок труда может полностью или частично блокировать влияние внешнего рынка труда

Внутренний рынок труда действует, если организация имеет достаточно внутренних вакансий для собственных сотрудников и эти вакансии лучше предлагаемых на внешнем рынке труда (ЗП, бенефиты, условия труда, перспективы и т.д.)

Есть организации, которые не могут блокировать внешний рынок труда, т.к. используют неспециализированные или не требующие глубокой подготовки навыки (продавцы, менеджеры по продажам, бухгалтеры и т.д.) – для них список конкурентов на рынке труда намного шире

Демография: поколенческий дисбаланс + мотивация

Поколение ВВ
45-60 лет
23,5 млн. чел.

Поколение X
30-45 лет
25,6 млн. чел.

Поколение Y
(миллениалы)
до 30 лет
17 млн. чел.

- Снижающееся значение работы как обязанности
- Стремление к саморазвитию (автономия и влияние)
- Наслаждению жизнью (поиск новых впечатлений, разнообразие, прожигание жизни)
- Повышающаяся оценка свободного времени (хроническая нехватка для самореализации в жизни)

Работа на всю жизнь больше не актуальна –
средний период занятости 1,5-3 года

Баланс «работа-жизнь» – это баланс между интересами организации и личными интересами работника – для разных поколений они различны

Проблема: политики удержания для X и Y
утверждаются и финансируются
поколением ВВ

Некоторые меры удержания

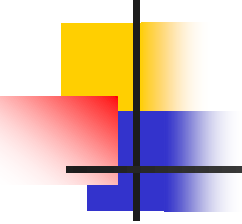
Экономические :

1. Увеличение периодичности премиальных выплат (квартал, год)
2. Возрастающие доплаты за стаж и квалификацию
3. Бенефиты по модели «Кафетерий» с учетом стажа и ценности сотрудника
4. Планы отложенных выплат (например, добровольное накопительное страхование жизни, подъемные для молодых специалистов)

Организационные :

1. Управление карьерой – критичны 3 года – самый высокий уровень потерь ключевых специалистов, 5 лет – катастрофическое снижение мотивации
2. Управление рабочим временем – более гибкие графики, выделение рабочего времени для индивидуального развития
3. Рабочая нагрузка – дополнительно стимулировать тех, кто достигает нужных результатов в пределах рабочего времени

Рекомендации

- 
1. Для всех категорий – справедливое обращение + возможность обучения и развития
 2. ЗП + сложная, интересная работа – для сотрудников на низших должностях и тех, кто имеет большой опыт работы
 3. Рост бенефитов важен для сотрудников более высокого уровня или с меньшим опытом работы
 4. Ответственность и гарантии занятости вообще никак не влияют на удержание
 5. Развитие тех, кто уже не состоит в кадровом резерве – через участие в проектах, наставничество и обучение других
 6. Упреждающая мотивация после 4 лет работы
 7. Менеджмент здоровья
 8. Новый подход к работе с женским персоналом и работниками старших возрастов - ре-мотивация



Спасибо за внимание!