

21 ноября 2016

Как удержать ключевых сотрудников?

Директор HR-департамента ГК «КОРУС Консалтинг» в числе других экспертов, отвечает на вопрос: как удержать ключевых сотрудников?

«Персонал - это высокодоходный и высокорисковый инвестиционный капитал. Управление таким капиталом - сейчас дорогостоящая компетенция в менеджменте. Чтобы сохранять интерес специалистов, нужно удовлетворять профессиональные потребности.

Как правильно организовать этот процесс? Во-первых, определить круг ключевых сотрудников. Во-вторых, построить их мотивационный профиль. Эффективнее вкладываться в развитие. Открывать площадки и проекты, где сотрудники могут экспериментировать. Полезно расширять их информационное поле - поощрять участие в конференциях, подключать к обсуждению стратегических задач. Важна обратная связь: нужно обсуждать программы развития и карьерного роста,» — Нина Караваева, директор по персоналу федеральной риелторской компании «Этажи».

«Момент, когда сотрудник начинает дергаться и смотреть "по сторонам", всегда виден для руководителя. В первую очередь нужно провести беседу. Как правило, решение лежит на поверхности. Если проблема касается материальной мотивации, вопрос легко решается. Если сотруднику важно расти в компании, мы вносим его в кадровый резерв и держим эту задачу на контроле.

В нашей компании есть специальная система поощрений. Мы помогли многим нашим ключевым сотрудникам приобрести квартиры по льготной цене, мы также выступаем гарантом при оформлении ипотеки в банке. Помогают повышать лояльность и мотивацию ужины с генеральным директором. Очень часто секрет удержания прост: относитесь к своему персоналу по-человечески и выполняйте взятые на себя обязательства - и сотрудники будут работать на вас долго и с удовольствием,» — Нина Филоненко, директор по развитию и совладелец компании "Экоокна".

«Удержание ключевых сотрудников — актуальная задача для любой компании, независимо от бренда и уровня зарплат. Ведь ключевые востребованы всегда, и конкуренты их тоже знают и ждут. Удержание и мотивация ключевых зависит от культуры, уровня зрелости и материальных возможностей компании. Отличный мотиватор — отложенные выплаты при выполнении долгосрочной, амбициозной, важной для компании задачи, достижении результатов или просто по факту долгосрочной работы. Работают преференции для ценных сотрудников. Независимо от финансового положения компании, ключевых сотрудников мотивирует свобода действий и доверие: например, возможность поработать из дома, если понадобится. И наконец, признание. Компания может подчеркнуть ценность сотрудника публичной благодарностью, статьей в корпоративных СМИ, официальным или неофициальным награждением лучших и специальными key employees community,» — Евгения Солонина, заместитель директора по персоналу в ICL Services.

«Ответ в самом вопросе – дать им ключи: от определения стратегии, выбора задач, принятия решений, подбора ресурсов и, конечно, зарабатывания

денег. Продуктивно также думать о сотрудниках и максимально учитывать их особенности. Отличный пример здесь – цветы. Некоторые растения плодоносят под палящим солнцем пустыни, другие – в мягкой тени.

Стать компанией с разнообразными климатическими условиями, стать комфортными в оплате и отношениях, организовывать для сотрудников челлендж в бизнесе и поощрять амбиции – это и есть путь того самого "удержания". По крайней мере, у нас работает именно так, только называем мы это иначе - партнерством,» — **Дарья Цирулева, HR-директор ГК "КОРУС Консалтинг"**.

«Ключевой сотрудник – это "незаменимый" человек. Одна мысль о том, что он уйдет в отпуск/заболеет/умрет, вселяет ужас. Моя задача, как собственника, сделать так, чтобы таких сотрудников в компании не было.

Для этого необходимо в компании строить прозрачную структуру, в которой понятно, кто и какую должность занимает/какую выполняет функцию, какой продукт производит, на какую должность претендует. Если же затронуть вопрос мотивации таких сотрудников, то можно сказать лишь одно: деньги не мотивируют, мотивирует цель. Вот над этим и надо работать. Каждый должен знать и принимать свою цель,» — Александр Дубовенко, управляющий партнер корпорации GOOD WOOD.

«Выстраивая работу с ключевыми сотрудниками, необходимо учитывать несколько факторов: мотивация; развитие; корпоративная культура. Как правило, работодатель начинает удерживать сотрудников хорошей денежной компенсацией, создает очень привлекательные льготные программы, например, кредит или ипотека. Но здесь нет долгосрочной гарантии. Его

могут «схантить» более привлекательными условиями, либо ему станет скучно.

«Если работник вырос до ключевой позиции, то рано или поздно его развитие в компании закончится. Конечно, от увольнения его остановит компенсация и заработная плата, но это на какой-то определенный период времени. Важно предоставить почву для дальнейшего роста и саморазвития ключевого сотрудника, однозначно, здесь выигрывают обе стороны,» — Наталья Жарова, директор по персоналу логистической компании V.I.G. Trans.

На мой взгляд, для удержания ключевых сотрудников необходимо обратить внимание на следующие факторы:

- 1.** Вознаграждение (заработная плата должна быть в рынке, либо немного больше, в зависимости, насколько ценен сотрудник; плюс дополнительные бонусы в виде социальных гарантий).
- 2.** Прозрачность (сотрудник должен понимать не только то, за что и сколько он получает, но и в целом цели и задачи компании).
- 3.** Признание (важно, чтобы работник видел, что он ценится руководством компании, необходимо поощрять успехи)
- 4.** Возможность карьерного роста (у работника должно быть понимание, что он может достичь высокого положения в компании при выполнении необходимых условий).
- 5.** Обратная связь (показать сотруднику, что он может предлагать свои идеи и не бояться критики),» — Татьяна Карпова, HR менеджер, Блог askHR.

«Мы стартап, и наша бизнес-модель предполагает сильных лидеров для быстрого роста компании. Поэтому мы строим работу так, чтобы сильные

сотрудники оставались с нами на 3 года - 10 лет. Стоит сразу отметить, что таких людей мы ищем небыстро, ищем именно нашу звезду. Затем сразу оговариваем условия: цели мин на год, мотивацию, даем свободу в реализации идей и амбиций. Лидеры хотят быть с нами, так как мы даем возможность развиваться будто в своем бизнесе, просто с немного меньшим кругом ответственности. Очень важно следить за настроением в компании и видеть горящие глаза, а не уставший взгляд. Если человек теряет рвение и позитив, нужно его подзарядить: отпуском, сменой задач или добрым словом. Тут все относительно,» — Валерия Шевченко, ведущий HR менеджер онлайн-школы английского EnglishDom.

«В нашей компании работа с персоналом строится на трех ключевых потребностях:

- 1.** Интерес к работе и стабильность (изначально определяется при найме и корректируется в процессе роста и развития компетенций);
- 2.** Персональный доход (важно соблюсти баланс между адекватным уровнем дохода и переплатой сверх компетенций);
- 3.** Возможности личного роста (компания должна приветствовать и давать реальные возможности для развития).

«В данном контексте важно отметить, что между корпоративной культурой и взаимоотношениями с клиентами и партнерами есть прямая взаимосвязь: как вы относитесь к своим сотрудникам, так они относятся к клиентам,» — Светлана Ермаченкова, генеральный директор проекта SocialKey Ads компании Digital Society Laboratory.

- Создать справедливую и прозрачную систему мотивации. Работники должны понимать связь между результатами труда и оплатой. Важно также привлекать ключевых специалистов к разработке системы мотивации, это повысит их вовлеченность, продемонстрирует их значимость для компании.
- Четко сформулировать функционал, ключевые цели и ожидания от сотрудников. Чем понятнее будут ожидаемые результаты, тем лучше они сделают свою работу.
- Развитие карьеры. У сотрудников должно быть видение его будущего в компании, где его "руки и голова" будут нужны через 1-2 года. Лучше всего, если ключевые должности в компании будут заняты сотрудниками из "внутреннего резерва",» — Альберт Мицевич, руководитель отдела по работе с персоналом МФО "Честное слово".

Материал опубликован на портале HR-tv, ноябрь 2016 г