

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УТРИМАННЯ КЛЮЧОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

STUDYING FEATURES IN APPLYING STRATEGIES FOR RETAINING KEY EMPLOYEES

Теплінський Г.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет

Шепута М.М.

студент,
Національний авіаційний університет

У статті досліджено проблеми звільнення важливих працівників та негативні наслідки для організації, визначено причини звільнення працівників та стратегії, які забезпечують зменшення плинності кадрів для стабільної і ефективної роботи підприємства, надано практичні рекомендації щодо ведення співбесіди з працівниками, які хочуть звільнитися за власним бажанням, з метою недопущення такого звільнення, і організації заходів у разі звільнення працівника з метою компенсації нестачі трудових ресурсів. Визначено, що основною проблемою втрати важливого працівника є те, що його може перехопити фірма-конкурент, що негативно позначиться на функціонуванні підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Виявлено, що працівник є важливою частиною людського капіталу підприємства, оскільки відіграє значну роль в досягненні загальноорганізаційних цілей. Важливим є утримання цінних працівників для недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в колективі та зменшення показників ефективності організації.

Ключові слова: стратегії утримання ключових працівників, плинність кадрів, звільнення за власним бажанням, навчання персоналу, робоча група.

В статье исследованы проблемы увольнения важных работников и негативные последствия для организации, определены причины увольнения сотрудников и стратегии, которые обеспечивают уменьшение текучести кадров для стабильной и эффективной работы предприятия, даны практические рекомендации по ведению собеседования с работниками, которые хотят уволиться по собственному желанию, с целью недопущения такого увольнения и организации мероприятий в случае увольнения работника с целью компенсации недостатка трудовых ресурсов. Определено, что основной проблемой потери важного работника является то, что его может перехватить фирма-конкурент, что негативно скажется на функционировании предприятия в условиях жесткой конкуренции. Выявлено, что работник является важной частью человеческого капитала предприятия, поскольку играет значимую роль в достижении общеорганизационных целей. Важным является удержание ценных работников для недопущения ухудшения социально-психологического климата в коллективе и уменьшения показателей эффективности организации.

Ключевые слова: стратегии удержания ключевых работников, текучесть кадров, увольнение по собственному желанию, обучение персонала, рабочая группа.

In the article problems of important employees' dismissal and the negative consequences for organization were studied, causes of staff layoffs and strategies providing reduction in staff turnover for stable and effective performance of the enterprise were identified, and practical recommendations on conducting interviews with employees who want voluntary redundancy, in order to prevent such dismissal and organizing measures in case of employee dismissal to compensate for a manpower lack were provided. It was determined that the main problem of the important employee loss is that he can be intercepted by competing firms, adversely affecting the enterprise activity in the highly competitive environment. It was revealed that an employee is a vital part of the human capital of the company since he is playing a significant role in achieving general organizational objectives. It is important to retain valuable employees to prevent deterioration of the socio-psychological climate in the team and reduction of the enterprise performance indicators.

Keywords: strategies for retaining key employees, staff turnover, resignation, staff training, working group.

Постановка проблеми. На даний час важливою проблемою є зменшення плинності кадрів, оскільки підприємства у разі звільнення важливих працівників втрачають не тільки людський капітал, але й вкладені в них інвестиції у вигляді витрат часу та коштів на навчання, підвищення кваліфікації тощо. Людські ресурси є важливим елементом ефективного функціонування організації на шляху досягнення своїх цілей. Високі показники плинності кадрів негативно позначаються на функціонуванні організації, що може призвести до втрати компетентних працівників, які є ключовим елементом у виживанні підприємства в умовах високої конкуренції. Втрата важливих працівників негативно позначається на соціально-психологічному кліматі колективу, що призводить до невдоволення роботою, оскільки виконання обов'язків щойно звільненого працівника лягає на плечі співробітників, знижуються виробничі показники й ефективність роботи як окремого колективу, так і організації загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням плинності кадрів та уникнення звільнення важливих працівників займалися, зокрема, такі дослідники, як Дж. Бак, Л. Балабанова та О. Сардак [1], Дж. Ватсон, Е. Купріячук та Ю. Щербакова [2], М. Колеснікова, Б. Ларсен, М. Лукашевич, Ю. Меліхов і П. Малусь [3], В. Нікіфоренко [4], В. Потьомкін [5], С. Маркова, В. Рувьєв, С. Гуткевич та Т. Мостенська [6], Ч. Халворсон [7], Р. Халф, С. Хетфілд, С. Язінські [8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на опрацьованість вищезазначених проблем, актуальними напрямами дослідження залишаються комплексний аналіз причин звільнення висококомпетентних працівників та визначення ефективних стратегій утримання ключових спеціалістів, застосування яких залежить від факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є проведення аналізу причин звільнення, що необхідно для уникнення втрати ключових працівників та дослідження стратегій, спрямованих на утримання важливих працівників, з метою недопущення втрати людського капіталу і зниження ефективного функціонування організації в умовах високої конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема звільнення важливих працівників полягає в тому, що іноді ефективно функціонування робочої групи та підприємства загалом може залежати від роботи одного працівника. Нехтуючи ключовими співробітниками, підприємство ризикує втратити роками набутий досвід, багаж знань, еталон харизматичного лідерства і комунікацій, що може призвести до зниження фінансово-економічних показників діяльності підприємства без можливості повернення таких ключових працівників та посилення негативного впливу конкурентних сил на функ-

ціонування підприємства, якщо таких працівників перехоплять компанії, які працюють на тому ж галузевому ринку та можуть створити значну для нього конкуренцію.

Важливим при цьому залишається дослідження причин звільнення, необхідних для уникнення втрати працівників, які є цінним ресурсом у діяльності підприємства і досягненні ним своїх економічних цілей. З-поміж звичайних причин звільнення, таких як вихід на пенсію, переїзд, вагітність тощо, виділяють також особисті причини невдоволення, що призводять до втрати мотивації і, зрештою, звільнення за власним бажанням. Серед причин, що підштовхують працівника до звільнення за власним бажанням, можна виділити такі основні.

1) Відсутність винагороди за досягнення, що позитивно впливають на результативність діяльності організації. Важливою залишається винагорода за досягнення як групи, так і окремого працівника, причому фінансова винагорода не завжди є запорукою задоволення потреб, іноді похвала за досягнення також відіграє важливу роль. Керівництву необхідно знайти баланс між грошовими преміями та іншими стимулами, оскільки постійне винагороджування може сприйматись працівниками як частина стабільної заробітної плати, а брак винагороди може призвести до втрати мотивації і погіршення результативності робочої групи й окремих працівників.

2) Відсутність здорового соціально-психологічного клімату у колективі. Моббінг, боссінг, зневага та інші прояви нетолерантної поведінки з боку керівництва або колег спонукають працівника до пошуку кращого місця роботи. Керівництву необхідно відслідковувати погіршення соціальних відносин в колективі, проводити виховні роботи та самому не допускати проявів дискримінації та інших етичних порушень.

3) Відсутність перспектив кар'єрного росту. Деякі працівники вважають важливим професійний ріст, їх основна мотивація – це статус, який вони бажають отримати за досягнення в професійній діяльності. Помилкою керівництва є те, що вони нехтують розмовами з підлеглими про можливість кар'єрного розвитку, вважаючи, що такі розмови можуть підірвати загальну дисципліну. Важливим на цьому етапі є уникнення помилкового твердження про обговорення з підлеглими їхнього кар'єрного росту, а необхідним залишається надання чіткої інформації працівникам про можливості та способи досягнення кар'єрного росту.

4) Відсутність індексації заробітної плати. З кожним роком рівень заробітної плати та вартість прожиткового мінімуму змінюються, виникає необхідність врівноважувати заробітну плату працівникам відповідно до середньоринкової. При цьому зниження чи виплата незмінної заробітної плати у разі підвищення прожиткового мінімуму чи збільшення середньоринкової

вартості оплати праці за таку ж роботу в загальному випадку призведе до втрати мотивації та зменшення ефективності роботи працівника. Керівництву необхідно відстежувати номінальну вартість окладів за роботу та урівноважувати її залежно від потреб ринку праці.

Існує ряд інших причин, що спонукають працівників звільнятися за власним бажанням. Згідно з даними міжнародного сайту електронного набору персоналу Onrec (The Online Recruitment Resource) було опитано більше 1 000 працівників Великобританії та досліджено головні причини звільнення з-поміж працівників різних вікових категорій (табл. 1).

Отже, головним чином на зміну робочого місця та вивільнення працівника впливає рівень заробітної плати (35%). Також не останні місця посідають відсутність кар'єрного росту (23%) і нецікава робота (22%). Ведення статистичного обліку причин звільнення працівників за власним бажанням дає можливість керівництву здійснювати моніторинг ряду негативних тенденцій та проблем, які виникають в процесі функціонування підприємства, з метою прийняття управлінських рішень для запобігання втрати важливих працівників.

Загалом організації зацікавлені у зменшенні рівня плинності кадрів, оскільки високий рівень звільнення негативно впливає на ефективність діяльності підприємства та вимагає додаткових витрат на залучення і навчання нового персоналу. Визначено, що існує ряд стратегій, які використовують організації для зменшення плинності кадрів та утримання важливих співробітників.

1) Стратегія раціональної оплати праці, спрямована на вирівнювання та визначення справедливої заробітної плати, шляхом дослідження ринкової ситуації, використання та вдосконалення сучасних методик оцінювання виконаної роботи, застосування психологічних прийомів для досягнення реального оцінювання та свідомого розуміння працівником рівня оплати праці за виконану роботу, використання залежно від потреб працівника необхідних для нього пільг та стимулів, реалізації інформування, а також залучення працівників до процесу оцінки й оплати праці.

2) Стратегія проектування плану робочого процесу. Процес роботи необхідно спланувати так, щоб за мінімальних витрат часу працівник міг реалізувати якомога більше роботи та мав можливість за якісного та швидкого виконання поставлених задач мати більше часу на відпочинок. При цьому важливим залишається організувати роботу так, щоб працівнику вона не здавалась монотонною. Досягається такий ефект за допомогою різноманітності завдань, мотивації працівника щодо енергійного та прискореного виконання роботи, самостійного використання різних навичок та креативності до виконання поставлених завдань. Важливим при цьому залишається можливість росту та навчання під час здійснення робочого процесу.

3) Стратегія інформування про вимоги щодо оцінки ефективної роботи. Працівники повинні чітко уявляти, яких результатів роботи вони повинні досягнути, щоб отримати бажані результати та винагороди. При цьому необхідно чітко ставити задачі та цілі перед працівниками,

Таблиця 1

Структура причин звільнення працівників різних вікових категорій

Причини	Загальні дані	Чоловіки	Жінки	Віковий діапазон, років				
				16–24	25–34	35–44	45–54	55+
Низький рівень заробітної плати	35%	39%	30%	44%	40%	36%	30%	28%
Відсутність кар'єрного росту	23%	22%	25%	16%	21%	28%	24%	21%
Нецікава робота	22%	25%	19%	24%	22%	25%	20%	19%
Незручне розташування місця роботи	20%	22%	18%	18%	20%	20%	20%	22%
Конфлікти з керівництвом	18%	17%	19%	20%	20%	18%	14%	17%
Низький рівень корпоративної культури	14%	16%	11%	9%	15%	13%	15%	15%
Низький рівень преміювання	13%	13%	13%	20%	16%	12%	12%	6%
Невпевненість у стратегічному розвитку підприємства	11%	12%	11%	10%	11%	10%	13%	15%
Нездоровий соціально-психологічний клімат у колективі	9%	10%	8%	18%	11%	8%	8%	3%

Джерело: складено авторами на основі [9]

причому вони мають бути трохи завищені, але досяжні, щоб працівники мали можливість стабільно розвиватись, постійно інформувати працівників про вимоги до їх роботи та налагодити зворотний зв'язок для уникнення непорозумінь та для вчасного прийняття необхідних корегуючих управлінських рішень.

4) Стратегія навчання. Процес навчання зменшує рівень плінності кадрів, оскільки працівники отримують необхідні знання для виконання поставлених перед ними завдань, зменшується час на адаптацію нових працівників, підвищується рівень впевненості, вмінь, навичок, компетентності, необхідних для кращого і швидшого виконання завдань, що підвищує статус, значення працівника в колективі та позитивно впливає на ефективність діяльності всієї робочої групи.

5) Стратегія планування та розвитку кар'єри. Ця стратегія допомагає керівництву мотивувати працівників до підвищення ефективності діяльності та спонукає краще виконувати поставлену перед ними роботу. При цьому керівництву необхідно чітко проінструктувати своїх підлеглих про основні цінності, місію, цілі та стратегії розвитку організації, щоб працівник реально міг оцінити та усвідомити значення організації та свій вклад в її загальний розвиток, можливість отримання консультацій та відкритого обговорення можливостей кар'єрного росту, а також проводити розроблення справедливого оцінювання роботи окремих працівників, створення рівних можливостей для розвитку кар'єри, реалізацію систематичного оцінювання досягнень працівників.

6) Стратегія фокусування на розвитку позитивного соціально-психологічного клімату у колективі, що спрямована на відстеження різних проявів негуманної поведінки та прийняття управлінських рішень, необхідних для недопущення різних проявів конфлікту та налагодження здорового клімату. Такий ефект досягається завдяки використанню сучасних методів управління конфліктами та навчанню персоналу з метою покращення взаємодії всередині колективу, організації та поза її межами.

7) Стратегія підвищення статусу організації на ринку праці. Досягається за допомогою реалізації маркетингової політики підвищення статусу, іміджу і престижу та інформування про переваги роботи на ринку праці для підвищення рівня зацікавленості працівників залишитись на своїх робочих місцях та здійснювати залучення нових висококваліфікованих кадрів.

8) Стратегія правильного відбору кадрів. Ця стратегія спрямована на використання сучасних методик відбору та просування персоналу з метою отримання необхідних працівників відповідної кваліфікації до вимог робочого місця. Працівники, які, відповідно до високого рівня своєї кваліфікації, займають невідповідні посади, можуть підірвати загальний авторитет

фірми та звільнитися, що призводить до втрати часу та коштів на пошук і залучення нового працівника. Працівники, які мають нижчий рівень компетенцій від наявних вимог відповідно до посади просто можуть не справлятися з поставленими завданнями, що призводить до погіршення фінансово-економічних показників діяльності організації.

Працівник, який збирається звільнитися з посади, здебільшого ще остаточно не впевнений в точності обраного рішення. На цьому етапі керівництву необхідно визначити потенційних претендентів, які хочуть звільнитися за власним бажанням, проаналізувати ступінь зацікавленості в даному працівнику та визначити витрати, необхідні для заміни працівника іншим. Якщо підприємство точно визначилося, що даний працівник є вагомим елементом у функціонуванні фірми і заміна вакантної посади займе занадто багато часу та коштів, то підприємству необхідно реалізувати заходи для зміни рішення потенційного працівника щодо звільнення. Загалом найкращий спосіб залишити працівника на старому місці – це зародити певні сумніви щодо необхідності звільнення, що досягається в процесі співбесіди, в ході якої керівнику необхідно визначити точні причини та мотиви кандидата на звільнення, запропонувати йому допомогу у вирішенні питань, які його турбують та разом розрахувати усі переваги і недоліки для раціонального тлумачення та розуміння працівником усіх переваг його старого місця.

По-перше, керівнику необхідно визначити всі відомості про вакантну посаду, на яку хоче перейти працівник, умови майбутньої роботи, графік, колектив тощо та разом з працівником дослідити реальну ситуацію на новому місці, відкрито говорячи про всю специфіку майбутньої роботи, що чекає на кандидата на звільнення. Ще на цьому етапі часто працівники точно не знають, що реально їх очікуватиме на новому місці, й змінюють своє рішення на протилежне, оскільки працівник дивиться на нове місце одностороннє і не бачить негативних перспектив розвитку подій, які на нього можуть очікувати. По-друге, необхідно показати працівнику усі позитивні моменти та перспективи розвитку, якщо він залишиться на своєму місці, що досягається способом порівняння усіх позитивних моментів старого місця з вакантним. По-третє, необхідно визначити, що саме не подобається працівнику на старому місці, знайти можливості виправлення негативної ситуації. Задача керівника – зрозуміти усі проблеми та переживання працівника та знайти шляхи їх вирішення. Часто на цьому етапі визначаються реальна картина соціально-психологічного клімату в колективі та сфери, де необхідне негайне втручання для вирішення ряду проблем. Далі керівнику необхідно проаналізувати та графічно зобразити усі перспективні та негативні наслідки звільнення разом з працівником, додаючи елементи, про які

працівник не знав. Так, наприклад, довгий час і низька заробітна плата під час проходження випробувального терміну, а також конкуренція під час зайняття вакантної посади впливають на остаточне рішення підлеглого. На заключному етапі необхідно визначити остаточне рішення працівника для конкретних управлінських дій залежно від обраного варіанту.

Якщо працівник все ж таки вирішить звільнитись, керівництву необхідно компенсувати втрати шляхом перекладання деякої роботи на плечі інших працівників, поки не буде знайдена належна заміна працівника, що звільнився. Важливо при цьому не перезавантажувати лише деяких, роботу необхідно перерозподілити рівномірно між усіма або працівниками, зацікавленими у додатковій винагороді. Як відомо, процес звільнення відбувається після відпрацювання ще двох тижнів з моменту написання заяви. В цей період керівнику необхідно компенсувати втрати знань та багажу досвіду, відправляючи молодосвідченого працівника на

навчання до особи, яка звільняється, з метою збереження технології виконання роботи, хоча й частково, всередині організації.

Висновки. Проблема звільнення цінних працівників за власним бажанням є важливим питанням сучасності, оскільки дефіцит знань і досвіду негативно впливає на функціонування підприємства в умовах висококонкурентного середовища. В науковому дослідженні проаналізовані основні причини звільнення працівників, проаналізовані стратегії зменшення рівня плинності кадрів і методика проведення співбесіди з працівником, який хоче звільнитися, з метою зміни обраного ним рішення. Звільнюючись, працівники забирають із собою особливості та технологію виконання роботи, часто переходячи на роботу до підприємств-конкурентів. Важливим завданням є утримання цінних працівників всередині організації, з метою уникнення поширення комерційної таємниці та недопущення розвитку підприємств-конкурентів за допомогою колишніх ключових співробітників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л. Управління персоналом : [підручник] / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Куприянчук Е. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : [учебн. пособ.] / Е. Куприянчук, Ю. Щербакова. – М. : РИОР, 2013. – 255 с.
3. Мелихов Ю. Управление персоналом: портфель надежных технологий : [учебн.-практ. пособ.] / Ю. Мелихов, П. Малув. – 2-е изд. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 342 с.
4. Никифоренко В. Управление персоналом : [навч. посіб.] / В. Никифоренко. – 2-ге вид., вип. та доп. – О. : Атлант, 2013. – 275 с.
5. Потемкин В. Управление персоналом : [учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом] / В. Потемкин. – М. : Питер, 2010. – 426 с.
6. Управление персоналом : [навч. посіб.] / [В. Рульев, С. Гуткевич, Т. Мостенська]. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
7. Halvorson C. 7 Great Employee Retention Strategies / C. Halvorson // When I Work [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wheniwork.com/blog/7-great-employee-retention-strategies>.
8. Yazinski S.K. Strategies for Retaining Employees and Minimizing Turnover / S.K. Yazinski // BLR. Compliance Tools for HR Professionals [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hr.blr.com/whitepapers/Staffing-Training/Employee-Turnover/Strategies-for-Retaining-Employees-and-Minimizing>.
9. The Online Recruitment Resource [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.onrec.com>.