

Д.В. Кутькина
Студентка 3 курса
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

И.С. Пинигина
Студентка 3 курса
ФГБОУ ВО Санкт-Петербургский государственный экономический университет

ИНСТРУМЕНТЫ УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация. В эпоху распространения удалённой и платформенной занятости работодатели всё чаще сталкиваются с проблемой удержания сотрудников. На данный момент разработано множество инструментов удержания персонала. В статье рассмотрены шесть таких инструментов, которые часто используются организациями. В результате исследования выяснено, что инструменты удержания кадров не универсальны, и оптимальным вариантом является анализ специфики рабочей обстановки в организации и внедрение комплекса мер по удержанию персонала в соответствии с потребностями работников.

Ключевые слова: удержание кадров, мотивация сотрудников, оплата труда, гибкий рабочий график, технология Well-being, эргономичность рабочих мест, бонусы и премии, грейдинг.

D.V. Kutkina, I.S. Pinigina

STAFF RETENTION TOOLS: EFFICIENCY AND EXPECTABILITY OF APPLICATION

Abstract. In the era of the spread of remote and platform employment, employers are increasingly faced with the problem of retaining employees. At the moment, many staff retention tools have been developed. The article discusses six such tools that are often used by organizations. As a result, it was found out that the retention tools are not universal, and the best option is to analyze the specifics of the working environment in the organization and implement a set of measures to retain staff in accordance with the needs of employees.

Keywords: staff retention, employee motivation, remuneration, flexible working hours, well-being technology, workplace ergonomics, bonuses and bonuses, grading

Введение

Удержание персонала — это комплекс мер, призванных улучшить благосостояние сотрудников компании с целью повышения их интереса к работе и вовлечённости в трудовой процесс. Совокупность приёмов по удержанию охватывает разные системы управления персоналом и является её важной частью.

Удержание персонала является необходимой процедурой как для организаций с развитым HR-брендом, так и для небольших компаний, потому что увольнение работников влечёт за собой множество затрат. Уход сотрудника может обойтись компании от 16 до 213% от его годовой заработной платы [10]. Наиболее значимыми проблемами, спровоцированными текучестью кадров, можно назвать рост операционных расходов, увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников, потерю конкурентных преимуществ и т.д. [6]

Частью системы удержания ценных кадров можно назвать три компонента: мотивация, развитие и социально-психологический фактор. Развитие и мотивация связаны с персональными характеристиками сотрудников и их достижениями, а социально-психологический фактор — с их взаимодействием с коллективом и руководителем [6].

Для удержания ценных сотрудников сейчас используются различные инструменты, в числе которых стабильное повышение заработной платы, гибкий график работы, элементы программы well-being, эргономичность и гигиенические факторы, бонусы и премии, а также грейдинг.

Гипотеза

Одним из самых эффективных инструментов удержания кадров является прозрачная система оплаты труда и ежегодное повышение заработной платы, регулярно индексируемой с учётом инфляции. Стабильно высокий уровень зарплат послужит конкурентным преимуществом для предприятия, затруднит переманивание работников в другие организации.

Методы

В рамках исследования целесообразно рассмотреть вышеуказанные примеры инструментов удержания кадров, провести их анализ и на его основе сделать выводы о том, какой инструмент является наиболее эффективным в использовании. Для выполнения этой задачи были проанализированы труды российских и зарубежных авторов, а также данные различных электронных ресурсов.

Результаты исследования

В первую очередь стоит рассмотреть *заработную плату* как инструмент удержания кадров. Это может быть, как ежегодное повышение, так и, например, надбавка к зарплате за выполнение определенных задач.

Повышение заработной платы — это стимул для улучшения качества работы, увеличения производительности труда и лояльности к компании. Высокий уровень зарплаты служит конкурентным преимуществом организации, улучшая её имидж в глазах соискателей. Если в компании есть уникальные специалисты, их «хантинг» будет затруднителен, когда уровень зарплат выше, чем могут предложить конкуренты. В 1973 году группа исследователей Стэнфордского и Мичиганского университетов выявила закономерность, согласно которой оплата некой деятельности человека впоследствии приведёт к тому, что его желание сделать то же бесплатно сведётся к минимуму, даже если эта деятельность ему приносила удовольствие. Таким образом, имея стабильно высокий уровень оплаты труда в одной компании, сотрудник будет ожидать того же и в другой. Также одним из наиболее эффективных методов денежного удержания являются целевые доплаты, например, за наставничество, повышение квалификации, внедрение инновационного решения и т.п. [9]

Согласно интернациональному исследованию компании Wrike, в ходе которого было опрошено более 5000 специалистов разных компаний, 42% сотрудников отмечают, что увеличение заработной платы повысило бы уровень их мотивации. В этом вопросе данный показатель лидирует среди прочих. В вопросе о причинах низкой мотивации сотрудников самыми распространёнными ответами являются варианты о недооценке их труда и о недостаточном заработке [11]. Как было сказано ранее, мотивация является компонентом системы удержания кадров, поэтому можно утверждать, что повышение мотивации путём увеличения уровня оплаты труда может положительно сказаться на желании сотрудника продолжать работу в компании. Однако комбинация трёх составляющих системы удержания кадров может зависеть от разных факторов, например, от возраста трудящихся [6]. Исходя из этого, оплата труда не может быть универсальным инструментом.

В исследовании американских учёных Artul Mitra, Nina Gupta и G. Douglas Jenkins Jr. из университетов Северной Айовы и Арканзаса, опубликованном в 1997 году, выяснилось, что повышение заработной платы может повысить уровень мотивации к работе только в том случае, если оно составило не меньше 7-8% от привычного уровня оплаты труда. При этом, такая мотивация краткосрочна, поэтому требует регулярного обновления эффекта. Стоит учесть и тот фактор, что постоянное повышение зарплаты войдёт в привычку, станет восприниматься как должное и со временем перестанет мотивировать сотрудников.

Повышение заработной платы может быть эффективным только при соблюдении нескольких условий. Во-первых, компания-работодатель должна иметь достаточное

количество финансовых ресурсов, позволяющее повысить уровень оплаты труда сотрудников без существенного ущерба для других статей расходов бюджета предприятия. Во-вторых, повышение заработной платы должно основываться на результатах работы сотрудников и восприниматься ими как справедливое. Этого можно добиться, проводя прозрачную политику оплаты труда, при которой сотрудники могут чётко ассоциировать действие с вознаграждением. В-третьих, повышение заработной платы должно быть своевременным.

Таким образом, мы видим, что при всей кажущейся простоте данного инструмента удержания персонала, его применение целесообразно не всегда.

Следующим инструментом удержания персонала, представленным к рассмотрению в нашей статье, будет *гибкий график работы*. Для некоторых сотрудников это является очень важным фактором при выборе работодателя. Предоставление гибкого графика работы может значительно увеличить удовлетворенность сотрудников и помочь в удержании их в компании. Особенно часто такой инструмент удержания работает на молодых сотрудниках (от 25 до 35 лет) [12, с.187-188].

Гибкий график работы позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать время начала и окончания рабочего дня, а также количество отработанных часов. Он становится всё более популярным среди компаний с развитым или развивающимся HR-брендом, которые стремятся создать комфортные условия для своих сотрудников и повысить их производительность труда.

Гибкий график может поспособствовать улучшению работы коллектива. Сотрудники, которые работают в комфортных для них условиях, готовы проявлять более высокую эффективность в процессе работы, а также уровень их удовлетворённости результатами работы выше. Это может привести к повышению производительности труда и, как следствие, улучшению финансовых показателей компании.

Рассмотрев преимущества внедрения гибкого графика на предприятии, стоит обратить внимание на недостатки подобного формата. Гибкий график означает отсутствие временных ограничений трудового дня, поэтому сотрудник, работающий в таком формате, должен обладать высоким уровнем ответственности и самодисциплины [8]. В таком случае компания сможет доверить ему работу, не сомневаясь в соблюдении сроков сдачи. Таким образом, мы видим, что установить гибкий график работы возможно только для опытных сотрудников с развитыми навыками тайм-менеджмента, тогда компания не понесёт затрат, связанных с переводом сотрудника на новый формат работы, при этом сэкономив средства на необходимости обустроить рабочее место сотрудника.

Третьим инструментом удержания кадров, подлежащим рассмотрению в рамках темы статьи, будут *программы well-being*. Подобные программы представляют собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение внутреннего состояния сотрудников. Американский институт общественного мнения Gallup выделил пять основных критериев благополучия сотрудников: состояние физического здоровья, карьерная реализация, психологическая устойчивость, финансовое благосостояние и социальная востребованность [3]. В ходе исследования Wrake [11], к которому мы уже обращались в этой статье, опрашиваемым был задан вопрос, почему они считают себя высокомотивированными. Распределение ответов в процентном соотношении можно увидеть на рисунке 1, приведённом ниже.

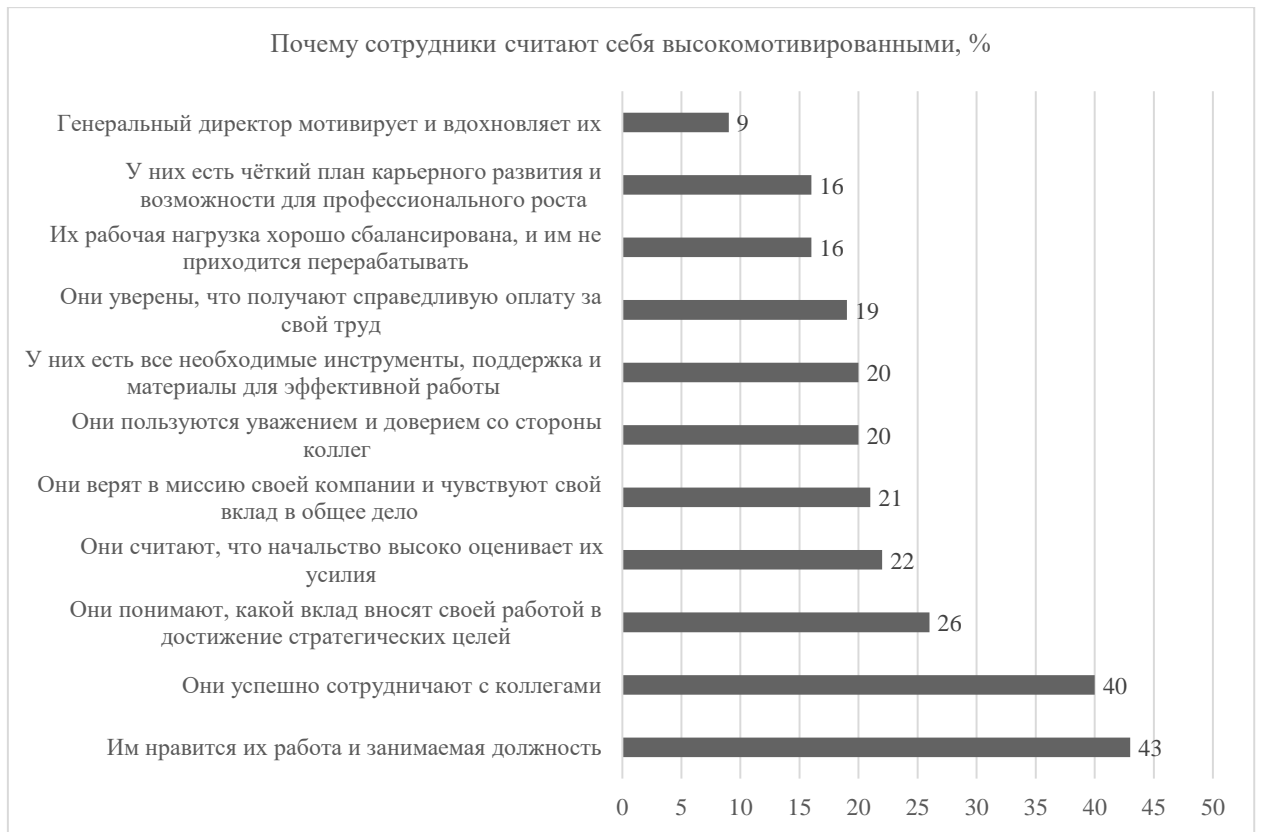


Рисунок 1. Данные исследования Wrike о причинах высокой мотивации респондентов [11]

Как видно из ответов, довольно много сотрудников выделили разные элементы программ well-being в качестве факторов, способствующих высокой мотивации. Так, например, пункты о вкладе в достижение стратегических целей (26%) и в общее дело (21%), а также о высокой оценке работы начальством (22%) могут быть классифицированы как потребность в социальной востребованности работы сотрудников.

Помимо этого, 16% опрошенных отметили важность чёткого плана карьерного развития и возможностей для профессионального роста, что коррелирует с таким критерием программ well-being, как карьерная реализация. Сотрудники, особенно молодые, зачастую стремятся к развитию своей карьеры. Предоставление возможностей для карьерного роста может быть отличным инструментом удержания кадров. Это может быть как повышение в должности, так и предоставление обучения и тренингов для развития профессиональных навыков.

Критерий финансового благосостояния проявляется в том, что по результатам опроса 19% сотрудников были мотивированы уверенностью в справедливой оплате их труда работодателем.

Психологическая устойчивость отчасти зависит от климата в коллективе. Опрос показал, что 40% работников чувствуют себя более высокомотивированными при успешном сотрудничестве с коллегами, а 20% — при получении уважения и доверия от коллектива. Также ментальное здоровье напрямую зависит от отсутствия перегрузок, что подчеркнули 16% работников. Таким образом, мы видим, что разные критерии программ well-being действительно мотивируют сотрудников компаний к эффективной работе.

Однако у программ well-being существуют недостатки, самыми существенными из которых являются высокие финансовые издержки на внедрение и обслуживание, значительные временные затраты на включение технологий в рабочий процесс, долгий процесс ожидания эффекта от внедрения и высокие требования к управленческим компетенциям непосредственных руководителей программ well-being [3]. Исходя из этого, можно сделать вывод, что внедрение подобных программ является оптимальным решением

для компаний со стабильным финансовым положением, сильным HR-брендом и развитым аппаратом управления.

Одним из необходимых и обязательных условий удержания кадров является **эргономичность и гигиенические факторы** рабочего места. Пандемия 2020-2023 гг. показала их значимость и поставила вопрос о собственном здоровье и благополучии на первое место. Несоблюдение элементарных правил чистоты помещений и неудобная планировка рабочего пространства могут плохо сказаться на психологическом и физическом состоянии персонала и, как следствие, снизить производительность труда, вплоть до увольнения.

Согласно исследованию ТМ Torq, сотрудники становятся всё более требовательны к организации рабочего пространства. Одним из распространенных планировок офиса стал OpenSpace [2]. Основными его преимуществами являются малая затратность на обустройство и облегченный контроль подчиненных и рабочего процесса в целом. Из недостатков можно выделить отсутствие личного пространства у работников. Спорным моментом является спланивающий эффект OpenSpace'ов. С одной стороны, можно ощутить коллективный разум и сплочённость, с другой – некоторым людям необходима тишина для концентрации внимания.

В зависимости от того, каким образом работодатель организует рабочее пространство и как хорошо оно будет обслуживаться, зависит срок пребывания сотрудника в организации, что подтверждается многочисленными исследованиями. Согласно опросу HeadHunter и «Здоровый офис», расположение рабочего пространства имеет реальное значение. Взаимосвязь удобства рабочего места и эффективности работы отметили более 90% респондентов. Взаимозависимость комфортного офиса с качественным выполнением задач отметили 47% опрошенных [4].

Следующим инструментом удержания кадров являются **бонусы и премии** вне основного оклада или тарифной ставки работника. Данный инструмент опасен в использовании по ряду причин. Как правило для того, чтобы дополнительные выплаты работали их размер должен составлять не менее 20% от базового оклада работника. Часто руководителями не учитывается специфика рабочих мест, премии не связаны с результатами их деятельности. Также частой ошибкой является длительный срок между выплатами, например, 2-3 месяца, или разрыв между результатом и выплатой. Всё это усложняет процесс внедрения [14].

Однако если подойти к изучению этого вопроса разносторонне, подключив консалтинговые агентства, проведя обширный анализ, можно получить удовлетворительные показатели по удержанию персонала. Данный факт доказывает исследование консалтинговой компании Deloitte, проведенное в 2020 году. В вопросе о причинах увольнения примерно равное количество респондентов отметило следующие причины: отсутствие карьерных перспектив, новые возможности на рынке труда и плохие отношения с руководством (рис. 2). Мы можем видеть, что в тройке самых значимых причин отсутствует материальная составляющая [7].

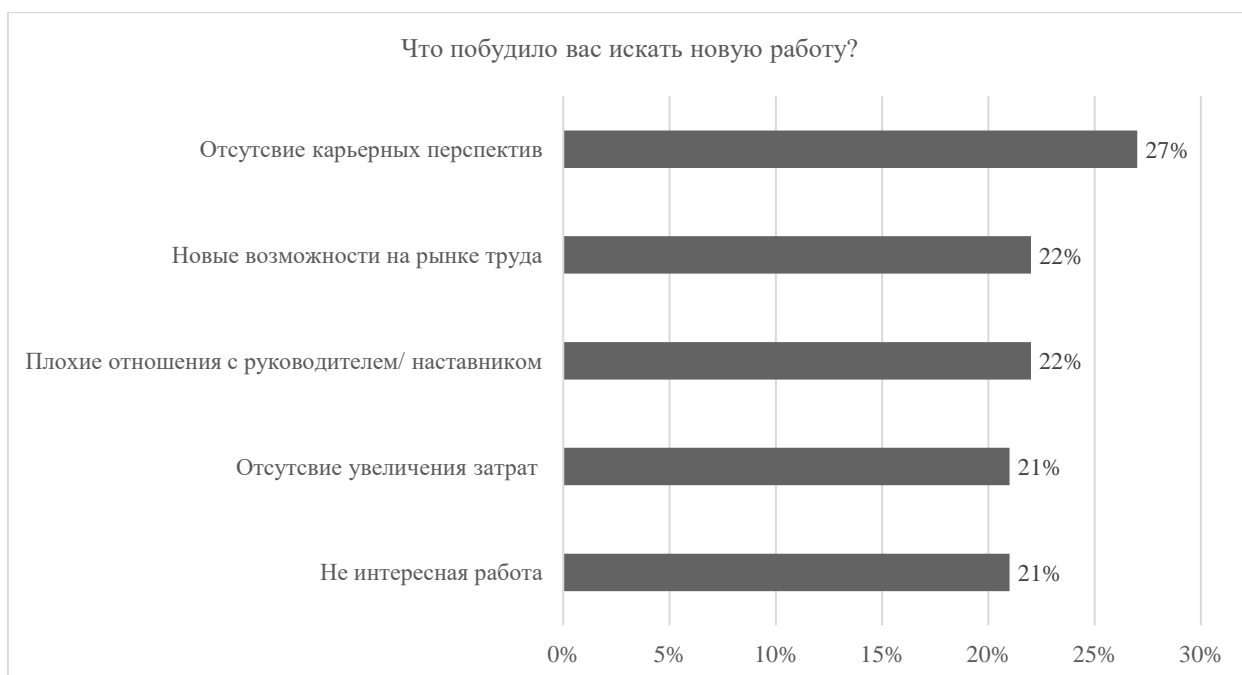


Рисунок 2. Данные исследования Delloite о мотивах респондентов искать новую работу [7].

Вместе с этим интересно рассмотреть диаграмму с ответами на вопрос «Что может заставить вас остаться работать на текущем месте» (рис. 3).



Рисунок 3. Данные исследования Delloite о мотивах респондентов остаться на текущем месте работы [7].

44% респондентов отметили дополнительные бонусы или финансовую доплату в качестве удерживающего инструмента [7]. Это доказывает, что факторы, влияющие на уход сотрудника, и факторы, удерживающие его, отличаются, а с помощью дополнительных выплат действительно возможно удержать ценных специалистов в организации.

При неправильном использовании системы дополнительного поощрения можно серьёзно увеличить затраты на оплату труда персонала, при этом потеряв необходимого нам сотрудника. Рассмотрим систему КРІ как один из вариантов оптимального формирования подобной системы.

Важно рассматривать бонусы и премии не только как дополнительную оплату труда персонала, но и как признание значимости работников. В идеале система поощрения должна основываться на достижениях сотрудника, а бонусы выплачиваться пропорционально его успехам. В таком случае главную роль играют метрики эффективности сотрудников. Иными словами, система КРІ — ключевые показатели эффективности, с помощью которых появляется возможность перевести качественную, часто субъективную, оценку результатов в количественную. На первом этапе формируются глобальные цели и миссия организации, на основе которых впоследствии формируются количественные показатели эффективности. Следующим шагом идёт разделение на подцели, характерные для функциональных подразделений организации. Главным является ответ на вопрос: что необходимо сделать для достижения главных целей компании? Таким образом вопрос, сформулированный на верхних звеньях цепочки, спускается вниз и доходит до рядового персонала. Здесь вступают в действие количественные метрики и результаты деятельности, которые легко подсчитать, и, как следствие, прогнозировать. Далее идут базовые задачи по определению удельного веса всех составляющих КРІ, общая сумма которых не должна превышать единицу. Финальным шагом является определение выплат, которые оказываются пропорциональны удельному весу критерия в общей системе КРІ [1].

Открытость, прозрачность, достижимость показателей позволяет правильно выстроить систему мотивации и поощрения и, как следствие, удержать сотрудника на длительный период.

В современном мире оплата труда персонала претерпевает значительные изменения. По большей части это связано с индивидуальным характером труда. К каждому работнику необходимо подобрать свой подход. Функции работников в компаниях могут значительно отличаться, что обозначает актуальность такого инструмента удержания кадров, как **инновационные системы оплаты труда**.

Одним из способов решения проблемы по удержанию кадров является оплата труда на основе грейдинга. Грейдинг — это распределение должностей предприятия в иерархическом порядке в соответствии с несколькими факторами, которые организация определяет для себя самостоятельно. Например, это может быть количество подчиненных, ответственность задач, степень самостоятельности работы или цена ошибки. Эти категории в совокупности позволяют определить наиболее значимые для организации должности и сформировать фонд оплаты труда исходя из приоритетов компании на данном этапе [5].

На следующем этапе грейдинга встаёт вопрос о минимальном и максимальном размере выплаты для, соответственно, высшей и низшей должности в организации. Они могут рассчитываться одним из следующих способов. Пропорциональное деление фонда оплаты труда в соответствии со значимостью должности для организации, где в конечном итоге заработная плата руководителя становится кратной зарплате самой низшей должности. В зависимости от размеров организации эта кратность может увеличиваться или уменьшаться. Также можно использовать произвольный метод, когда начисления производятся согласно пожеланиям, возможностям организации и «здоровому смыслу» [15].

Положительное влияние системы грейдинга продемонстрировала ОАО Гусиноозерская ГРЭС «ИНТЕР РАО — Электрогенерация», которая внедрила систему в 2011 году. Тарифная сетка представляет собой шесть грейдов с «вилками» оклада, в среднем окладная часть составляет от 6000 рублей до 70 000 рублей (по расценкам 2011 года) [14].

Одним из способов адаптации грейдинга под особенности организации стала возможность перемещения сотрудников по иерархии грейдов. Сумма начисляемых баллов зависит от освоения работ не только по своей должности, но и по другим профессиям; количества новых предложений и коэффициента их внедряемости; отсутствия брака и дефектов; количества адаптированных новичков; безукоризненного соблюдения правил

внутреннего распорядка (отсутствия дисциплинарных взысканий). При определённом набранном количестве баллов и стаже работы на предыдущем грейде, сотрудник имеет возможность переместиться в другую категорию, существенно повысив размер своего трудового вознаграждения [14].

Как отмечают представители организации, с помощью внедрения грейдирования удалось снизить текучесть кадров и удержать ценных специалистов, в том числе за счет справедливого перераспределения фонда оплаты труда в пользу работников, занятых основным производством [14].

Значимость грейдирования и иных инновационных форм оплаты труда для удержания кадров заключается в их открытости и прозрачности. Как правило, для формирования системы грейдов собираются специальные управленческие органы, состоящие из работников разных должностей. В идеале, каждый из работников осознаёт, почему в той или иной должности заработная плата превышает его и соглашается с этим. Открытость также проявляется в начальном этапе грейдирования, когда отбираются важные для классификации факторы. Каждый представитель должности отмечает необходимые, по его мнению, аспекты деятельности всей организации.

В ходе исследования было рассмотрено шесть наиболее популярных инструментов удержания кадров. Можно сделать общий вывод для каждого из них: внедрение и последующая эффективная эксплуатация каждого инструмента напрямую зависит от компетенции работника или команды, занимающейся их обслуживанием. Каждый из инструментов имеет свои преимущества, которые могут повысить эффективность, мотивированность и укрепить вовлечённость сотрудников, поспособствовав их удержанию в организации, и недостатки, способные дисбалансировать фонд оплаты труда, принеся дополнительные издержки.

При детальном рассмотрении инструментов удержания кадров выяснилось, что гипотеза, выдвинутая в начале исследования, не может подтвердиться. Повышение зарплаты не является универсальным инструментом удержания персонала на рабочем месте, так как потребности работников не ограничиваются финансовым благополучием. Зачастую целесообразно применить другой инструмент удержания ценных сотрудников.

Список литературы

1. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании [Электронный ресурс] // HR-Portal [Сайт], 23.07.2015. URL: <https://hr-portal.ru/article/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kak-vnedrit-sistemu-kpi-v-kompanii> (дата обращения: 08.05.2023)
2. TM ToK — новое исследование: гигиена играет важную роль в изменяющейся инфраструктуре офиса [Электронный ресурс] // Профессиональная уборка [Сайт], 18.05.2016. URL: <http://www.profuborka.ru/?p=3993> (дата обращения: 08.05.2023)
3. Емельянчик А.А., Бобова А.С. Особенности применения технологии well-being как инструмента удержания кадров / А.А. Емельянчик, А.С. Бобова // Hypothesis. – 2020. – №4 (13). – С.31-38.
4. Зубков Д.А. Организация рабочего пространства как элемент мотивации сотрудников / Д.А. Зубков // Столыпинский вестник. – 2019. – №1. – С.9-12.
5. Иванова К.В. Инновационные системы оплаты труда и их роль в мотивации персонала / К.В. Иванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №12.
6. Котомина О.В., Широкина П.Н. Особенности удержания креативных сотрудников поколения Y: результаты пилотного исследования / О.В. Котомина, П.Н. Широкина // Вестник СПбГУ. – 2019. – Т.18. Вып.1. – С.115-134.
7. Коэффициент удержания сотрудников: все, что нужно знать hr-специалисту об этой метрике [Электронный ресурс] // HR-education [Сайт], 20.07.2021. URL: <https://hreducation.ru/blog/2021/07/20/> (дата обращения: 08.05.2023)
8. Меренкова И.А. Гибкий график работы как способ мотивации персонала предприятия: сборник трудов конференции. / И.А. Меренкова, Т.А. Костенькова // Научное сообщество студентов : материалы XVI Междунар. студенч. науч.–практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. – С. 195-198.

9. Мисько О.Н., Смирнов А.В. Технологии привлечения и удержания ценных сотрудников в высшей школе / О.Н. Мисько, А.В. Смирнов // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ СРЕДА СЕГОДНЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА» с международным участием, Чебоксары, 20 апреля 2021 года – Чебоксары : Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2021.
10. Семененко Елена. 14 действенных стратегий для удержания сотрудников в 2021 году [Электронный ресурс] // Hurma [Сайт], 28.07.2021. URL: <https://hurma.work/ru/blog/07-2021-14-dejstvennyh-strategij-dlya-uderzhaniya-sotrudnikov-v-2021-godu-2/> (дата обращения: 05.05.2023).
11. Статистические данные о мотивации сотрудников на начало 2020 года [Электронный ресурс] // Wrike [Сайт], 06.02.2020. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/statisticheskie-dannye-o-motivatsii-sotrudnikov-na-nachalo-2020-goda> (дата обращения: 06.05.2023)
12. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.
13. Черепанова М.А. Система грейдов как инструмент повышения эффективности работы персонала российских компаний / М.А. Черепанова // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России», посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете, Томск, 18-22 ноября 2014 г. : в 2 т. — Томск : Изд-во ТПУ, 2014. — Т. 2. — [С. 151-156].
14. Чертова дюжина ошибок в премировании персонала [Электронный ресурс] // Каус [Сайт]. URL: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/981/> (дата обращения: 08.05.2023)
15. Чуланова О.Л. Грейдинг как технология привлечения и удержания высококвалифицированных управленческих кадров / О.Л. Чуланова // Науковедение. – 2014. – №5(24).