

Мисько Олег Николаевич

д-р экон. наук, доцент, профессор

Северо-Западный институт управления (филиал) ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»

г. Санкт-Петербург

Смирнов Артем Валентинович

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

г. Санкт-Петербург

ТЕХНОЛОГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ЦЕННЫХ СОТРУДНИКОВ В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ

Аннотация: в работе предложены к рассмотрению некоторые аспекты теории и практики удержания ценных сотрудников в высшей школе. Современные требования, предъявляемые к университетскому персоналу напрямую связаны с привлечением и удержанием высококвалифицированных научно-педагогических кадров. Предложенные методики и подходы к формированию кадровой политики ВУЗа основаны как на обобщении корпоративных практик соответствующей деятельности, так и на оригинальных разработках, опирающихся на опросы ведущих специалистов HR-менеджмента. Авторы считают, что уже сейчас желательны, а в недалеком будущем обязательно востребованными будут подобные управленческие решения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, мотивация сотрудников, методы удержания персонала, карьерный рост, индивидуальные мотиваторы, демотиваторы, стимулирование труда.

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее

реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Видными представителями классических теорий были Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, П.М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, и др. Авторами теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Высококвалифицированный профессорско-преподавательский состав и составляет особый вид персонала ВУЗа (далее – организации) – ценных сотрудников. Забота о том, чтобы сохранить штат ценных специалистов является задачей руководителей всех уровней и HR-специалиста, если таковой есть в организации, а их удержание предполагает разработку специфических приемов и методов в рамках осуществления кадровой политики организации [5].

В принципе, говорить, что тот или иной сотрудник является наиболее или наименее ценным неверно, так как каждый сотрудник является для нее ценным. Но в рамках темы нашего исследования, под понятием «ценные сотрудники» мы будем понимать тех специалистов, которые обладают уникальными знаниями, опытом и потенциалом, как в рамках данной организации, так и на рынке труда в принципе. Для многих университетов важно, например, привлечь таких преподавателей, которые сочетали бы в себе не только высочайшее педагогическое мастерство, но и опыт или профессиональную деятельность по специальности в условиях реальной экономики. Это положение может относиться к различным специальностям, например, экономике, медицине, естественным наукам и т.д.

Также чтобы не столкнуться с проблемой утечки ценных сотрудников неожиданно и тем самым поставить под угрозу выполнение намеченных показателей необходимо разрабатывать и внедрять свои инструменты (политики) удержания для профилактики общей текучести персонала. С этой целью требуется выбрать приемлемые инструменты удержания; выявить, кто из сотрудников имеет наиболее сильное влияние на работу организации в целом, чьи идеи приносят максимальный доход, чья качественная работа выводит или может

² <https://interactive-plus.ru>

вывести организацию на более высокий уровень развития и дохода; выявить из группы ценных сотрудников наиболее подверженных риску увольнения; сделать приоритетом руководителей всех уровней организации удержание и мотивирование ценных подчиненных. Ценным сотрудникам необходимо уделять особое внимание с тем, чтобы они оставались работать в организации; разрабатывать различные инструменты удержания ценных специалистов, применяя индивидуальный подход с учетом того, что у каждого из них свои стимулы; обучать руководителей инструментам удержания ценных сотрудников и выбирать необходимых из них для удержания конкретного сотрудника или команды.

Методы удержания сотрудников делят на две группы: *материальные и нематериальные*. Чаще всего используют оба подхода для удержания сотрудников, какой именно приоритетнее – в каждой организации выбирают самостоятельно в зависимости от финансовых возможностей, стиля управления персоналом и конкретного сотрудника, которого хотят удержать. Эти методы в принципе представляют собой не что иное, как мотивацию сотрудников. Мотивация – это многообразный круг событий, которые побуждают человека к какой-либо деятельности [1].

Одним из методов удержания сотрудников в организации является материальное стимулирование, но чаще всего его применяют после применения возможных нематериальных методов удержания. Повысить сотруднику зарплату – один из простых способов его удержания, но не всегда возможный по ряду причин. В связи с этим в каждой организации разрабатывают индивидуальный перечень методов материального удержания сотрудников. Наиболее эффективными методами удержания являются целевые доплаты, такие как:

- за наставничество;
- за статус эксперта и участие в принятии решений на совещаниях руководства;
- за присвоение ученой степени;
- за расширение зоны обслуживания;

– за внедрение новой идеи по оптимизации преподавания, повышение эффективности деятельности организации, экономии и т. д.

Предоставление дополнительных оплачиваемых отпусков для ценных сотрудников, проработавших в организации определенный срок, и (или) оплата проезда к месту отдыха сотрудников и членов их семей тоже являются сильными методами удержания персонала в организации.

К нематериальным методам удержания относятся следующие:

- исключение демотиваторов;
- личное внимание руководителя;
- реализация индивидуальных мотиваторов;
- создание рабочих групп для выполнения задач особой важности;
- особый статус эксперта;
- реализация идей сотрудника по улучшению работы;
- дополнительная ответственность и свобода;
- обучение сотрудника и стажировка;
- программа коучинга.

Коротко рассмотрим каждый из перечисленных методов. Для удержания ценного специалиста важно периодически выявлять потенциальные проблемы, которые могут подтолкнуть его к увольнению, то есть определить *демотиваторы*. К ним можно отнести негативные моменты в работе, которые навевают скуку, разочаровывают, вызывают стресс и вынуждают впустую тратить время (избыточные совещания, работу с документами, непрерывные командировки, административную работу и т. п.)

К потенциальным проблемам относятся невозможность продвинуть новые идеи, отсутствие помощника для решения текущих вопросов, регулярные конфликты с руководителем и коллегами и т. д. После того как проблемы и негативные факторы выявлены, необходимо разработать комплекс мер, критериев и напоминаний, для того чтобы, по возможности, данные проблемы были устранены. Если ценному сотруднику трудно найти время на заполнение определен-

ных отчетных форм, которые его раздражают, отвлекают, можно с него эту ответственность снять. Также таких сотрудников может демотивировать стиль управления организацией, поскольку именно они в силу своей значимости напрямую контактируют с высшим руководством и ощущают на себе управленческие решения и политики, проводимые в организации [2].

Личное внимание руководителя может стать серьёзным мотиватором в политике отношений с ценными сотрудниками. Необходимо демонстрировать сотрудникам внимание и заботу о них как о личности. Можно установить с ними более дружеские отношения, выказать свою симпатию, узнать от них некоторые факты из личной жизни для того, чтобы иметь возможность поздравить с яркими достижениями и событиями. Личные неформальные встречи, например, за завтраком или обедом, широко практикуются в крупных организациях: во время данных встреч обсуждаются не только личные, но и рабочие дела, которые зачастую не могут быть обсуждены на формальном совещании. Подобное внимание как правило высоко ценится талантливыми людьми, которые в силу своей неординарности психологически требуют особого к себе отношения.

Индивидуальные мотиваторы в основном используют для удержания наиболее ключевых ценных сотрудников, так как работа по разработке индивидуальных методов удержания занимает много времени и сил. Для реализации этого метода необходимо при приеме на работу уточнить индивидуальные мотиваторы потенциального сотрудника. Мотиваторы меняются со временем, и в момент возникновения потребности удержать ценного сотрудника необходимо заново определить актуальные для него на текущее время потребности и правильно на них отреагировать.

Если сотрудник перерос свою позицию, начинает выполнять работу почти механически, теряет к ней интерес можно привлечь его к *участию в рабочей группе* и поставить перед группой особо важную задачу для выполнения. В такую группу включают наиболее ценных сотрудников, которые задумываются о собственной значимости и критически оценивают уровень своей зарплаты. При

этом создаются такие условия, чтобы каждый участник группы самостоятельно взял на себя обязанности руководителя по своему направлению и координировал свою деятельность с основными подразделениями организации. Такой метод существенно повышает уровень самооценки сотрудников, а важность решаемой ими задачи позволяет удержать их от ухода из организации.

Если ценный сотрудник зарекомендовал себя как профессионал и лоялен к руководству, чтобы его удержать предложите ему *статус эксперта* своей области деятельности. Дайте такому сотруднику право участвовать в обсуждении проектов и право принимать решения на совещаниях, приблизьте его к руководству организации. Благодаря этому специалист ощутит свою важность и сможет реализовать свои идеи. В принципе, этот метод напоминает предыдущий, с той лишь разницей, что в нем более подчеркивается индивидуальная значимость сотрудника.

Чтобы удержать творческих сотрудников, которые проявляют инициативу и предлагают идеи для реализации, необходимо поощрять их инициативу и стремиться *реализовать хотя бы часть из предложенных ими идей*. Даже если эти предложения неприемлемы для реализации в настоящее время, не следует уменьшать инициативу подчиненных, ибо полный отказ от реализации предлагаемых нововведений снижает мотивацию сотрудников, у авторов идей может появиться скептическое отношение к организации и своей работе.

Сотрудникам, которые проявляют самостоятельность в работе, показывают высокие результаты и стремятся к профессиональному и карьерному росту необходимо предоставить возможность вести собственные проекты, тем самым *повысив уровень их ответственности*. Можно провести в организации некий конкурс проектов, а победителю дать возможность самостоятельно набрать команду и приступить к реализации проекта. Даже если проект не будет реализован в полном объеме, сотрудник за время работы над ним проверит свои силы, удовлетворит свои потребности в статусе, свободе и т. д., приобретет новый опыт, благодаря которому вырастет как профессионал. Возможно, за это время

6 <https://interactive-plus.ru>

он передумает уходить или по-другому посмотрит на свои притязания и возможности. В любом случае цель будет выполнена – сотрудник останется работать в организации.

Ценным сотрудникам, стремящимся к профессиональному и карьерному росту, развитию личности, повышению квалификации в вузах необходимо организовать *посещение тренингов и другие виды обучения*. Можно оплатить сотрудникам полную или частичную стоимость обучения, заключить с ними учебнический договор, в котором предусмотреть обязанность подчиненного отработать определенное время в организации (в зависимости от стоимости обучения и договоренности сторон). Также можно направить сотрудника на стажировку в головной офис организации, в другие организации-партнеры, в том числе за рубеж.

Также можно удерживать ценных сотрудников с помощью набирающего в последнее время популярность *коучинга*. Коучинг – это особым образом организованное взаимодействие между подчиненным и руководителем или приглашенным коучем, которое предполагает признание уникальности каждого сотрудника и доверие к его способностям. Основной задачей такого вида индивидуальной поддержки подчиненных является профессиональный и личностный рост, повышение персональной эффективности за счет максимального раскрытия личностных ресурсов сотрудника. Коучинг можно представить себе как некоторый набор взаимодействий коуча и сотрудника по определению сильных сторон последнего и разработке перспективных планов к развитию сотрудника в профессиональном плане [4].

Важность удержания и мотивации сотрудников является важным условием успеха для любой организации. Для того чтобы удержать ценные кадры и необходима система удержания сотрудников на предприятии. Основой такой системы является мотивация персонала. В случае, когда руководство не делает попыток для удержания персонала, то и у уходящих, и у остающихся сотрудников формируется четкое мнение, что на этом рабочем месте их никто не держит и

не ценит. Постепенно отношение к работе перерастает в отчужденное, отстраненное состояние. Разрушается доверие по отношению к работодателю.

Формирование мотивационной составляющей на современном этапе развития политик удержания ценных сотрудников стала, по всей видимости, центральным элементом разрабатываемых кадровых политик. Мотивационная система представляет собою комплекс мер, который дает возможность структурировать положительные характеристики деятельности, формирующие имидж организации в целом и относительно отдельно взятой должности для работника. Применение разнообразных вариаций, исследовательских и объясняемых практическим способом теорий стимуляции порождает отличную эффективность организационной работы по ценным сотрудникам.

Особенную функцию в этом играет применение нынешнего понимания «работы мечты», порожденное Дж. Хэкманом и Г. Олдхэмом, а далее усовершенствованное П. Уоррором [3]. Именно этими исследователями был предложен перечень из 10 свойств рабочего процесса, которые позволено сопоставить с эмоциональными положениями стимула, а именно:

- обособленность, шанс принимать решения и нести далее ответственность за них;
- возможность применять имеющиеся умения;
- существование задач, поставленных извне;
- многообразие выполняемой работы;
- понимание и чистота рабочего окружения;
- доступность денежных ресурсов;
- физическая безопасность;
- руководство, способное оказать поддержку;
- контакты внутри коллектива;
- престижное общественное положение.

Базируясь на соединении теории и практики в опыте менеджмента, вышеуказанные свойства допустимо обобщить и сформировать основные проблематичные группы:

- престиж и привлекательность для общественности;
- заманчивость в профессиональном плане;
- причины организационной заманчивости;
- показатели безопасности;
- показатели оплаты и денежной оценки выполненной работы.

Таким образом, для стимуляции удержания персонала нужно основываться на исследовании и усовершенствовании причин, способствующих этому, а не на уничтожении причин отрицательной стимуляции.

В заключение мы приведем самостоятельно разработанную таблицу реальных бонусов и льгот (мотиваторов) относящихся как к материальным, так и нематериальным и комплементарным формам. Таблица составлена на основе опроса сотрудников действующих HR-подразделений крупных российских и зарубежных организаций и в большой мере, по нашему мнению, может быть задействована и в системе университетского образования.

Таблица

Вид льготы	Все сотрудники	Ценные сотрудники	Особо ценные сотрудники *
Страховка ДМС	Да	Да	Да
Страхование жизни и здоровья	Да	Да	Да
Квартальные и годовые бонусы	Да	Да	Да
Оплата больничного до 100%	Да	Да	Да
Корпоративные скидки	Да	Да	Да
Удаленная работа	Нет	Да	Да
Мобильная связь	Нет	Да	Да
Пенсионная программа	Нет	Да	Да
Санатории	Нет	Да	Да
Непрофильное обучение	Нет	Да	Да
Оплата квартиры при переезде	Нет	Да	Да
Оплата школы/детсада при переезде	Нет	Да	Да

Компенсация процентов по ипотеке	Нет	Нет	Да
Бонус на удержание сотрудника	Нет	Нет	Да
Творческий отпуск	Нет	Нет	Да

Примечание. * Под особо ценными сотрудниками понимаются сотрудники с критически более высоким уровнем ответственности.

Коротко рассмотрим каждый из представленных в таблице мотиваторов с точки зрения его реального содержания.

Страховка ДМС. Условия страхования по ДМС могут сильно варьироваться в зависимости от статуса сотрудника. Для рядовых сотрудников может предлагаться базовый набор клиник и покрываемых страховкой услуг. Для руководящего состава и ценных сотрудников список ЛПУ и услуг может быть расширен. Нередко предприятие предоставляет сотрудникам возможность приобрести страховку для членов семьи не только по корпоративным тарифам, которые значительно дешевле рыночных, но и с частичным или полным субсидированием стоимости ДМС со стороны организации.

Страхование жизни и здоровья. Так называемая Life Insurance обеспечивает страхование жизни и здоровья сотрудников на случай травм, критических заболеваний, производятся выплаты родственникам в случае смерти застрахованного. Организация может страховать своих сотрудников по различным страховым программам, с различным списком критических заболеваний. Ряд программ могут также включать возможность лечения и последующей реабилитации в клиниках за границей. Величина страховых премий рассчитывается, как определенный процент от величины дохода сотрудника. Для особо ценных сотрудников могут быть добавлены программы страхования жизни и здоровья для членов семьи.

Квартальные и годовые бонусы. Для рядовых сотрудников могут действовать ежемесячные или ежеквартальные премии, завязанные на простые показатели результатов работы: трудовая дисциплина, качество преподавания и т. п. К руководящим и ценным сотрудникам, как правило, применяется более сложная

система годовых бонусов, выплата которых рассчитывается как процент от годового дохода сотрудника по результатам выполнения организацией своих целей на глобальном и региональном уровнях, и выполнением сотрудником индивидуальных целей. Индивидуальные цели ставятся сотруднику в начале финансового года. Чем выше уровень ответственности сотрудника, тем выше процент годового бонуса в случае выполнения целей всех уровней.

Оплата больничного до 100%. Организации могут оплачивать ценным сотрудникам больничный до 100% от их оклада за весь период болезни, либо какое-то определённое количество дней в году. В некоторых странах (например, Дании) подобные выплаты могут производиться даже по простому уведомлению сотрудником своего работодателя и без предоставления каких-либо подтверждающих документов со стороны медицинского учреждения.

Корпоративные скидки. Скидки могут действовать, как на продукцию организации (например, обучение иностранному языку в своем университете), так и на продукцию/услуги других компаний (например, абонементы в спортзалы и бассейны). При этом для ценных сотрудников эти скидки как правило больше и чаще предоставляются.

Удаленная работа. Сотрудник имеет возможность выполнять свою работу из дома, не приходя в офис организации. Этот мотиватор особенно важен для тех людей, которым по роду профессии не важно нахождение на организованном рабочем месте.

Мобильная связь. В зависимости от уровня сотрудника ему могут предоставляться различные тарифные планы мобильных операторов, либо различный ежемесячный лимит. Превышение лимита необходимо объяснить конкретной служебной необходимостью или оплатить из личных средств. Зачастую сотруднику выдается и мобильный телефон. Как правило, ценным сотрудникам предоставляются планы по безлимитному осуществлению мобильной связи и пользованию интернетом.

Пенсионная программа. Все большую популярность набирают различные типы негосударственных пенсионных программ. Сотрудник сам решает, какой процент от своего дохода он готов перечислять в пенсионный фонд. Организация переводит такую же сумму (или другую) в пенсионный фонд сотрудника. Сотрудник не имеет права забрать всю сумму из Пенсионной программы, не отработав установленный срок в организации, например, 5 лет. В случае увольнения из организации ранее установленного срока, сотрудник имеет право забрать из пенсионной программы только те деньги, которые он вносил сам. Как правило, на средства, поступающие на пенсионный счет сотрудника начисляется инвестиционный доход. Таким образом, устанавливая ценным сотрудникам высокие начисления в пенсионные программы организация серьезно удерживает специалиста от желания сменить работодателя.

Санатории. Существует практика оплаты санаторно-курортного отдыха сотрудникам и даже членам их семей, включая оплату проезда к месту отдыха и ежедневную денежную выплату во время срока нахождения на санаторно-курортном лечении или отдыхе.

Непрофильное обучение. Для ценных сотрудников может быть предусмотрена оплата обучения и занятий, которые не являются необходимыми для выполнения профессиональных обязанностей. Например, языковые курсы, включая редкие языки, уроки живописи, других видов художественного творчества и т. д.

Оплата квартиры при переезде. Если ценный сотрудник при трудоустройстве в организацию или в связи с производственной необходимостью переезжает в другой регион, где у него нет собственного жилья либо аренда жилья стоит дороже, чем в родном городе, организация может оплачивать ему аренду квартиры согласно установленным лимитам.

Оплата школы / детсада при переезде. Организация может оплачивать частные школы и детский сад детям сотрудника, если в его родном городе дети посещали подобные детские учреждения, либо если в городе, куда переезжает

сотрудник, нет возможности отдать ребенка в государственные школы и детские сады.

Оплата процентов по ипотеке. Организация может взять на себя обязательство полностью или частично выплачивать проценты по ипотеке, взятой сотрудником, при условии, что тело кредита он гасит из собственных средств.

Бонус на удержание сотрудника. Для сотрудников, которые представляют для работодателя исключительную ценность существует так называемый «бонус на удержание» (retention bonus). С сотрудником подписывается соглашение о том, что через определенный период времени, например, 2–3 года, он получит бонус в обозначенном в соглашении размере, при условии, что он продолжит работать в организации на момент выплаты бонуса. Данный бонус не отменяет годовой или какие-либо другие бонусы и выплаты.

Творческий отпуск. Сотрудник имеет право взять долгосрочный отпуск за свой счет с сохранением за собой рабочего места и ряда льгот, например, ДМС и страхование жизни. Организация может пойти на это в тех случаях, когда сотрудник «выгорел на работе», или ему необходимо время на написание книги, открытие собственного бизнеса, путешествия.

Безусловно, российская высшая школа еще далека от того, чтобы всерьез задуматься о привлечении и удержании особо ценных сотрудников, хотя некоторые университеты уже делают в этом направлении первые шаги, особенно с точки зрения привлечения иностранных специалистов.

Список литературы

1. Конина И.А. Мотивация персонала: привлечение, удержание и эффективный труд / И.А. Конина // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №2 (10).
2. Лазарев С.В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании / С.В. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2008. – №03 (15).
3. Лысков А.Ф. Удержание персонала как составляющая мотивации / А.Ф. Лысков // Кадры предприятия. – 2004. – №3.

4. Шекшня С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 206 с.
5. Шнайдер Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Б. Шнайдер; пер. с англ. под ред. Гришиной Н.В. [и др.]. – СПб.: Экономическая школа, 2011. – 560 с.