

2.6. НАМАЛЯВАНЕ НА ПОДБОРА ЧРЕЗ ЗАДЪРЖАНЕ

За някои организации бързият растеж е основната причина за набиране на нови служители. Разрастването може да е балансирано във времето или може „да избухне“ внезапно с отварянето на нови работни места. Всъщност се оказва, че текучеството, а не разрастването на организациите е главната причина за затруднения, свързани с подбора.

Идентифициране на причините за текучество (Фиг. 2.1.)

Понякога текучеството е неизбежно. Хората се пенсионираат или напускат поради причини, които нямат отношение към работата. Също така напускането невинаги има негативен аспект. Напускането на хора има негативно отражение върху организациите, само когато е нежелано. Когато компанията не може да задържи качествените си хора, текучество се отразява пряко и върху постигане на бизнес целите на организацията. Световните статистики сочат, че до 10% годишно текучество се счита за нормално и не застрашава организациите. Когато текучеството е над този процент, това е индикация, че компанията трябва да помисли за преразглеждане на политиките и практиките по отношение на управлението на хората в организацията. Разбира се, има и случаи, когато организациите окуражават служителите да напускат. Това може да е продиктувано от нуждата от намаляване на работната сила или просто да е в помощ на непродуктивните служители да разберат, че може би ще се чувстват по-добре на друга позиция. Ала преобладаващото мнозинство от напускащите са недоволни служители – тъкмо този тип текучество е нежелано и трябва да бъде избегнато.



Фигура 2.2. Процес на текучество

Интервю при напускане на работа

За да може да се контролира и анализира процесът по напускане на служителите, някои организации провеждат изходни интервюта, които целят да изследват причините за него. Задават се редица въпроси, свързани с оценка на удовлетвореността от придобивки, условия на труд, напредване и развитие в кариерата, ръководство и заплащане. Такава информация може да бъде събрана чрез интервю или попълване на въпросник. Независимо от използвания метод събраната информация не би била полезна, ако служителят не е откровен. Причината да не се посочват факторите за напускане са много, като:

- Желание да оставиш лошото зад гърба си по-бързо и да продължиш напред, без да влизаш в подробности.
- Страх от възможността някой от негативните коментари да бъдат чути от бъдещия работодател.
- Съмнение, че работодателят наистина ще обърне внимание на коментарите.
- Загриженост за колегите, които остават, и тревога да не пострадат по някакъв начин от казаното.
- Желание да не се „изгори мостът“, защото служителят би искал да си остави вратичка за евентуално бъдещо връщане.

Текучество и трудности при задържането на кадри

Според направено от Gallup изследване на хора на възраст между 21 и 30 години, главната причина да напуснат работа са лошите взаимоотношения с колеги и ръководители (www.gallupinternational.com). Оказва се, че ефективни ръководители са тези, които намират време да научат повече за интересите и грижите на служителите си, осигуряват редовна и обективна обратна връзка и дискутират и предлагат планове за кариерно развитие на подчинените си.

Оказва се също, че работните процеси и атмосферата в една организация са едни от най-силните задържащи фактори, които карат служителите да работят в съответната фирмена структура. Затова много е важно подборът да бъде фокусиран върху това избраните кандидати да отговарят на заложените за компанията специфични компетенции, за да могат по-дълго да работят в нея.

Общо взето, задържането на добрите служители включва изключително сериозна и задълбочена работа във всички аспекти на управлението на човешки ресурси. Съобразяването с практиките на другите компании също може да е полезно, но суровата истина е, че всяка организация трябва да посрещне сама тези уникални предизвикателства.

Компаниите в големите градове, където безработицата е минимална, срещат най-много трудности, свързани с подбор и задържане на кадрите си. Едно от тези предизвикателства е, че повечето позиции са скучни и рутинни. Организациите използват различни трикове, за да се справят с тези трудности, като: организиране на неофициални срещи с висшето ръководство, месечни награди за служители в различни категории, осигуряване на различни бонуси за лоялните служители и др. Друго потенциално предизвикателство, особено за нискоквалифицираните служители е, че те нямат добре развити работни умения и навици. Това означава, че за да бъдат задържани, е нужно да се инвестират време и средства за обучения.

Съкращения

Заплахата от загуба на работа или стреса да видиш, как някой друг загубва работата си, може да се окаже травматичен и доста горчив опит. Това е една от причините добрите организации да правят всичко възможно да ограничат съкращенията на персонал. Въпреки тези усилия, дори и големите компании могат да срещнат проблеми във връзка с трудни икономически условия.

Подходи за справяне при такива ситуации:

- вътрешни трансфери;
- ограничаване на извънреден труд;
- прекратяване на договори на временни и почасово заети;
- временни отпуски;
- преминаване на 4-часов работен ден;
- преквалифициране;
- осигуряване на фондове и обучения за насърчаване на служителите да започнат собствен бизнес;
- трансфериране на персонал към други компании (подизпълнители, клиенти).
- ранно пенсиониране с преференциални условия;
- намаляване на заплати и ограничаване на бонусите на висшия мениджмънт;
- партньорство с държавни и частни агенции за подбор с цел намиране на работа на съкратените служители;
- възможност за купуване на акции на компанията от работниците.