**Заключение**

Наемането и задържането са двете страни на една и съща монета. Те се допълват взаимно и ако и двете се правят както трябва, създават онова, от което отчаяно се нуждае всяка компания: надежден човешки капитал.

Задържането на кадри е обратното на текучество (сборът от доброволни и недоброволни раздели между служителите и тяхната компания). Задържането на добрите служители има значение поради три фундаментални причини:

1. Нарастващото значение на интелектуалния капитал – това са уникалните познания и умения, които притежава работната сила на компанията. Днес успешните фирми печелят с новаторски идеи и първокласни продукти и услуги, а всичко това е функция от познанията и уменията на служителите. Примери за хора, които притежават интелектуален капитал, са компютърните програмисти, мрежовите инженери, промишлените дизайнери, лицензираните счетоводители и анализаторите на директния маркетинг. Други собственици на интелектуален капитал са мениджърите от средно ниво (знаят с кого да контактуват, за да се свърши работата), висшият ръководен състав (имат години натрупан опит и познания за отрасъла), професионалистите от областта на стратегическото планиране / развитие на бизнеса (знаят как да извършват анализ на конкуренцията и др. анализи), професионалисти от областта на УЧР, фирмените юрисконсулти (разбират интелектуалната собственост и областите на бизнес законодателството)

Винаги, когато някой служител напуска, компанията губи трудно натрупаните му познания и (често скъпи) придобитите умения. Когато тези служители отидат да работят за конкурент, загубата се увеличава. Те получават, без да се налага да инвестират време и средства в обучение.

*2.* Неофициалната връзка между периода на заемане на поста от служителя и удовлетворението на клиентите – всеки разбира, че удовлетворението на клиентите е един от най-важните, ако не и най-важният фактор за оцеляването и растежа на бизнеса. Това е още една причина задържането на кадри да е от такова критично значение. Казано по друг начин: *служителите, които са удовлетворени от работата* *и компанията си, е по-вероятно да създават удовлетворени клиенти.*

Направено проучване (Harvard Business Review) за връзката служител / клиент открива, че: отрицателните нагласи и поведения на служителите влияят отрицателно на удовлетворението на клиентите ([www.mapnp.org/library/org\_thry/culture/culture.htm](http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture/culture.htm)).

* Високото текучество на служителите намалява удовлетворението на клиентите и приходите.
* Степента, до която служителите разбират работата си и стратегическите цели на компанията, оказва пряко въздействие върху техните нагласи и поведение.

3. Високата цена на текучеството на служителите. Текучеството включва три вида разходи, всеки от които източва финансовите резултати на компанията:

* директни разходи: за набиране, интервюиране и обучаване на заместващите;
* индиректни: ефектът върху натовареността, духа и удовлетворението на клиентите;
* цена на възможностите, включително загубени познания и работата, която не се върши, докато мениджърите и другите служители се фокусират върху запълването на вакантното място и въвеждането на заместника в работата.

Монетата на текучеството има и друга страна. Текучеството на некомпетентни хора може да не поражда никакви разходи, тъй като напускането на такива служители всъщност нерядко елиминира определени скрити разходи. Затова ние говорим най-вече за задържане на хората, които са ценни за организацията. Разбира се, колкото по-голямо внимание се отделя още при входа в организацията – по време на подбора, толкова по-богата е базата от таланти – хора, които си струва за задържаме.

Предизвикателството на задържане на добрите служители се усложнява от редица фактори: демографски условия, културни очаквания и сътресения в света на работата.

*Демография*

Работната сила като цяло съзрява – днес средната й възраст е около 35 години. Голяма част от работниците са станали на 55 години. Икономическият растеж изпреварва растежа на работната сила. Осигуряването на висококвалифицирани техници и професионалисти далеч не отговаря на търсенето им – особено в областите, свързани с компютри и други технологии.

Плачевната демографска картина в България и реалностите на глобализацията ще затягат все повече примката около висшето образование и пазара на труда. Според прогнозите на неправителствената организация *Population Reference Bureau* със седалище във Вашингтон българското население ще намалее с 34% от 2005 до 2050 г. (от 7.7 милиона на 5 милиона). Организацията прогнозира, че единствената държава, която ще изгуби по-голяма част от населението си в сравнение с България в този промеждутък от време, е Свазиланд, в която 38% от населението е HIV-позитивно.

*Културни очаквания*

Очакванията за работа също влияят върху моделите за задържане на кадрите. Така например в някои страни служителите често работят за една и съща фирма през целия си живот. Служителите, колегите и компаниите си те възприемат почти като семейство и са също толкова отдадени, ангажирани и подкрепящи, колкото са и към членовете на семействата си. Обратното, в културата на други страни изпъква бързата и непрекъснатата промяна, включително „скачането” от работа на работа от страна на работниците в търсене на най-добрата възможна комбинация от работа, заплащане и бъдещи възможности.

*Защо хората остават?*

Хората остават в дадена компания поради различни причини, включително сигурност на работата, трудова култура, която признава значението на баланса между работата и личния живот, признание за добре свършената работа, гъвкаво работно време или чувство за принадлежност. Тези причини варират съществено в отделните страни. В култури обаче, в които се приема, че хората лесно могат да си сменят работата, основните мотивиращи фактори човек да остане на работното си място са:

* Добрият имидж на организацията / Гордост за организацията. Хората искат да работят за добре управлявани компании, оглавявани от умели, находчиви и изобретателни лидери, които имат ясна визия за бъдещето на фирмата, могат да разработват могъщи стратегии за успех и са в състояние да мотивират останалите да реализират тази визия.
* Уважаван началник. Още по-важно е взаимоотношението служител – ръководител. По-вероятно е хората да останат, ако имат началник, когото уважават и който ги подкрепя.
* Справедливо възнаграждение. Хората освен това искат да работят за компании, които предлагат справедливо възнаграждение. Това включва не само конкурентното възнаграждение и премии, но и неосезаемото възнаграждение под формата на възможности за учене, растеж и постижения. Относно фактора *възнаграждение* за хората е важно за знаят и усещат, че получават такова, което отговаря на усилията, които те полагат.
* Принадлежност. Възможността да работиш с уважавани и съвместими колеги е друг елемент, който мнозина смятат за съществен. Атмосферата и духът на фирмата са сред най-силно задържащите фактори.
* Смислена работа. Хората искат да работят за компании, позволяващи им да вършат типа работа, който е привлекателен за най-дълбоките им интереси. Удовлетворяващата и стимулираща работа прави всички ни по-продуктивни.

*Защо хората напускат?*

Хората напускат организациите по много причини, но предимно защото едно или повече от горепосочените условия или е отсъствало в началото, или след това е било елиминирано. Например:

* Лидерството на компанията се променя. Или намалява качеството на решенията на топлидерите, или нови лидери – на които служителят не вярва или не се чувства удобно с тях – поемат кормилото.
* Конфликт с непосредствените началници. Хората могат да напуснат и когато взаимоотношението им с шефовете стане стресиращо или проблематично и не виждат други възможности в компанията.
* Напускат близки приятели. Един или повече колеги, които служителят много харесва и уважава, напускат фирмата, отнасяйки със себе си и чувството за принадлежност, което е от критично значение за този служител.
* Неблагоприятна промяна на отговорностите. Отговорностите на длъжността се променят, така че работата вече не е привлекателна за най-дълбоките му интереси или вече не осигурява смисъл или стимулация

Може би основното, което трябва да не се забравя, когато се идентифицират причините за напускане, е: хората често си тръгват поради погрешни причини. Напускат, без всъщност да разбират *защо* са нещастни и *какви* възможности за подобряване на нещата в компанията съществуват. Затова скачат от компания на компания, правейки една и съща грешка през цялото време.