

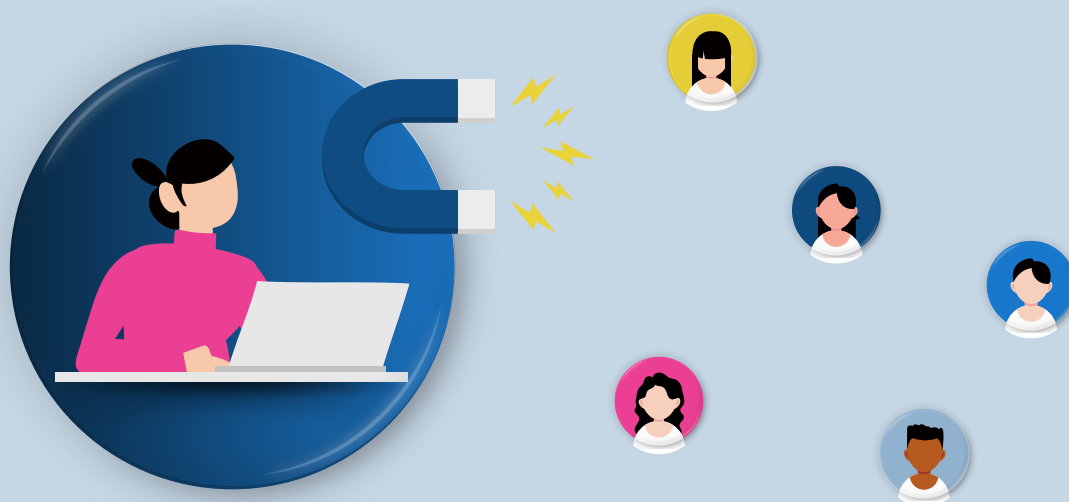


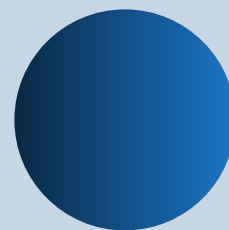
НАРЪЧНИК

за ефективни стратегии
за задържане на таланти

Наръчник: Ефективни стратегии за задържане на таланти

Ако сте собственик или мениджър на компания, или HR специалист, шансът всеки ден да се притеснявате от напускане на служители и да мислите за по-добри стратегии за задържане на таланти е висок. Макар че раздялата със служителите и привличането на нови е съвсем естествена част от кръговрата във всяка работна организация, независимо от индустрията, твърде честото напускане на служители е плашещо, а и скъпо за всяка компания.



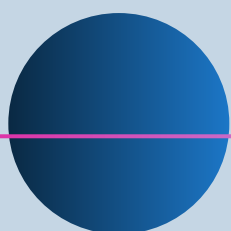


Какъв е проблемът със задържане на таланти?

Актуалните статистики не са никак обнадеждаващи. Според тази статия на [Legal Jobs](#), до 2050 г. се очаква САЩ да загуби над \$430 милиарда поради неефективни практики за задържане на таланти. Само през 2023 г., средното ниво на напускане на служители в САЩ е 25% ([U.S. Bureau of Labor Statistics](#)). Процентът е дори по-висок във Великобритания – 34% според [CIPD](#). Напускането на служители води със себе си редица директни и индиректни загуби. Замяната на напуснал служител с нов струва на компанията средно 2 пъти размера на годишната заплата ([Applause](#)). Това включва както загубите, причинени от намалена продуктивност и по-малко свършена работа, така и заплащане на агенция за подбор на персонал, извършване на всички проверки на новите служители, допълнителна работа за HR отделите, кампании по провеждане на интервюта и т.н. 2/3 от загубите, причинени от напускане на служител, се дължат на намалената продуктивност на компанията ([Gomada](#)). Средното време, което е нужно на новия служител да постигне нивото на продуктивност на напусналия е до 2 години. Ето защо никак не е изненадващ фактът, че в глобален мащаб 93% от компаниите всекидневно изпитват притеснения по повод молби за напускане ([LinkedIn](#)).

На фона на притеснителните статистики по повод раздялата със служители, свидетели сме и на феномена “quiet quitting” или “act your wage”. За това модерно явление на пазара на труда и до какво води то сме разказвали вече в тази статия. Можем да обобщим “quiet quitting” като нежеланието на съвременните служители да влагат твърде много от своето време, желание и умения в работа, която не ги задоволява финансово. Или в такава, която е в разрез с техните ценности, разбирания, очаквания. Gig economy е друг нов аспект на съвременния пазар на труда (Investopedia). Gig economy се свързва с нежеланието на много работници да се обвързват по традиционен начин с компаниите (като служители, с трудов договор) и предпочитанието им към вършене на „работа на парче“, работа на свободна практика.

След като очертахме този мащабен проблем, нека обсъдим какъв е антидотът, от къде може да дойде спасението? Отговорът е съвсем конкретен, но определено не е прост – добре работещи и ефективни стратегии за задържане на таланти. В този наръчник ще обсъдим кои са основните стратегии, които могат да помогнат на всяка компания да се пребори с високите нива на напускане на служители и да отбележи успех по повод задържане на таланти.





Разработване на програми за професионално развитие

Колкото повече служителите усещат статичност и липса на възможности за израстване в рамките на компанията, толкова по-склонни са те да напуснат работните си места. Проучване на [Apollo Technical](#) посочва, че 94% от служителите биха останали за по-дълго в компания, която инвестира в тяхното усъвършенстване, квалифициране и развиване на умения. Според проучване на [ClearCompany](#), компаниите, които инвестират в програми за професионално развитие повишават нивото на задържане на таланти с 34%. Една компания с добре работеща стратегия за задържане на таланти знае, че обученията са важни не само в периода на онбординг, но и след това. Ето защо се препоръчва на всяка компания да обмисли и да инвестира в програми за професионално развитие на служителите. Добрата новина е, че допълнителните обучения и квалификации на служителите не само повишават шанса те да се задържат в компанията за по-дълго, но и директно влияят позитивно на продуктивността и успеха на компанията (повишени с 24% според [Zipria](#)), осигурявайки повече умения, повече опит, повече ноу-хау. 92% от служителите, преминали през допълнителни външни и вътрешни обучения, споделят за повишена ангажираност към компанията, която им е осигурила тази възможност за квалифициране ([Zipria](#)). Нека разберем кои са някои от най-ефективните методи за професионално развитие.

- **Методи за оценка** – Според SHRM Foundation, оценката на представянето и развитието на служителите има ключово значение за разбирането на потенциала, който носят и как той може да бъде оптимално канализиран в посока успеха на компанията. Освен това редовната и цялостна оценка носи ценна информация, с чиято помощ да се дефинират по-добре стратегиите за задържане на таланти. Един от популярните методи за оценка на служителите е самооценката, т.е. предоставяне на възможност на всеки служител да рефлектира върху своите постижения и предизвикателства и да ги комуникира с HR отдела. Оценката от други служители с преки наблюдения над работата също дава възможност да се получи информация от няколко гледни точки, като едновременно с това и окуражава атмосфера на взаимопомощ и работа в екип. Методът „360-градуса“ представлява система за даване на обратна връзка от мениджърите на компанията, подчинени на служителя, колеги, понякога дори клиенти. Тъй като тези методи могат да породят притеснение от субективността им, компанията може да избере и други подходи като оценка на конкретно умение, оценка на представяне по конкретен проект, за постигане на конкретна цел, измерване чрез KPI (ключови индикатори за представяне), оценка на представяне при обучение, обратна връзка, външни оценявания и др.



- **Анкети и интервюта със служителите** – Един от най-ефективните и съвременни методи за оценка на представянето на служителите и засилване на тяхната ангажираност е чрез т.нар. “stay interviews”. По същество, това са интервютата, които мениджмънта и HR отделът провежда с активен/настоящ служител на компанията. Чували сме за интервюта с бъдещи служители при подбор на нови таланти. Чували сме и за разговори, проведени със служители, при напускането им, за да се получи обратна връзка. Но stay interviews са насочени конкретно и именно към настоящи служители и с цел задържането им в компанията. Ричард Финеган ги описва като „структурирана дискусия, която мениджърът провежда със служителя, за да дефинира специфичните стъпки, които мениджмънтът на компанията може да предприеме, за да осигури висока ангажираност и задържане на таланти“ (The University of Iowa).
- **Менторство** – Според дефиницията на Indeed Career Guide, менторството е процесът, при който по-опитен служител на компанията предава своя опит и знания на по-неопитен служител. Множество компании използват менторството като част от онбординг процеса или с цел подобряване на представянето на служителите. Менторството е ефективен метод, с който се стимулира придобиване на специфични за компанията умения, ноу-хау и опит. От тази статия на Social.

- **Индивидуални планове за кариерно развитие** – Всеки служител се нуждае от възможности за индивидуален растеж и развитие, за да бъде релевантен кадър на пазара на труда. От друга страна, всяка компания се нуждае от ефективна стратегия за професионално развитие на служителите, за да остане релевантна както на пазара на труда, така и в своята индустрия или бизнес ниша. Тук важна роля играе индивидуалният план за кариерно развитие. Според дефиницията, предоставена от Yale University, това е разговор, който се провежда един път годишно между представител на мениджмънта на компанията и служителя. Този разговор има за цел да очертае бъдещите цели на служителя в рамките на компанията, както и необходимите знания и умения, за да бъдат постигнати те. По този начин този разговор се трансформира в план за действие, защото компанията е наясно какви възможности да предложи на служителя за усъвършенстване. Индивидуалните планове за кариерно развитие окуражават компанията да инвестира в служителите и повишават удовлетвореността им от работата. Така се повишава ангажираността на служителите (с 34% според проучване на Clear Company), продуктивността им (с 24%), цялостното разгръщане на потенциала им (със 74%).
- **Обучителни програми (външни и вътрешни)** – Според проучване на Mentoring Complete, 94% от служителите споделят, че биха останали по-дълъг период в



компания, която често им предоставя възможности за професионално развитие, учене, обучение, придобиване на нови умения. Инвестирането във вътрешни и външни обучителни програми подпомага директно служителите в адаптирането им към динамично променящите се изисквания на пазара на труда. Подпомага и индиректно компаниите, като им осигурява по-широк спектър от налични умения и знания. Обучителните програми не само повишават задържането на таланти (с 86% според проучване сред HR експерти, [Shortlister](#)), но и печалбите за компанията (с 24% според данни на [Cross River Therapy](#)). Повече от половината интервюирани от Shortlister експерти човешки ресурси смятат, че обученията са най-добрият подход за затваряне на пролуките на пазара на труда, които се свързват с липса на умения.

- **Обучителни програми (индивидуални и групови) –** Според [тази статия](#), 58% от служителите предпочитат да се обучават в техен собствен ритъм. Това подчертава предпочитание не само към индивидуалните обучителни програми, но и осигуряване на достъп до достатъчно гъвкави обучения. За да се осигури ефективността на всяко обучение, необходимо е мениджърите и HR отделът да работят в партньорство, за да изберат най-актуалните програми по най-ефективния начин. За да постигнат това, необходимо е да разбират и познават уменията на служителите, както и техните амбиции и желания. Компаниите, които не инвестират време и ресурси в

това да помагат на служителите да се адаптират, поемат най-висок риск – този да изгубят мотивираните служители, които имат желание да израстват и да се усъвършенстват.

- **Измерване на ефективност от обучение** – Измерването и оценката на ефективността на проведените обучения е от ключово значение за компаниите. Така те могат да правят мониторинг не само на възвръщаемостта на вложените ресурси, но и да се уверят, че поставените цели са постигнати. Някои от инструментите за метрика на резултатите включват анкети за ангажираност на служителите, оценки от обучителите след завършване на обучението, които дават по-ясен поглед над еволюцията на уменията. Използват се още ревюта на представяне, мониторинг на данни за задържане на таланти и повишения/вътрешна мобилност, обратна връзка, анализ на разходите и ползите, дългосрочно проследяване на представянето на служителите и др.



Програми за признание и лоялност

Според формулировката на Achievers, програмите за признание и лоялност по своето същество са системата, чрез която компанията възнаграждава и окуражава служителите за постигнатите добри резултати и цели. Тези програми имат значителен принос за мотивацията на служителите, както и повишаване на тяхната продуктивност (с 14% според Barsin & Associates) и ангажираност (с 31% според Gallup). Според проучване на SHMR, 68% от специалистите човешки ресурси смятат, че програмите за признание и лоялност имат позитивен ефект над корпоративната култура. Проучване на Aberdeen Group сочи, че компаниите, които интегрират ефективни програми за признание се радват на 31% по-малко напускания на служители.

Според теорията на Херцберг, удовлетворението на служителите е резултат от две групи от фактори – „хигиенни“ (заплата, условия на труд, администрация, мениджмънт) и мотивация (сред които попада признанието). Според учения, когато компанията осигури внимание на „хигиенните“ фактори, мотиваторите сами започват да носят удовлетворение на служителите. Друг сходен пример е пирамидата на Маслоу. Според тази пирамида на нуждите, когато базовите и ежедневни нужди на хората са задоволени, те се насочват към удовлетворение на по-висшите нужди като

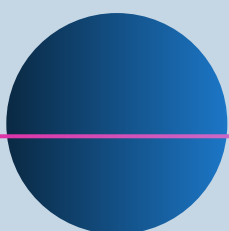
самоактуализация – нуждата да ставаш по-добър. Според теория за очакванията на Врум, усилията, които един човек е склонен да вложи в работата си се определят от очакванията му за възнаграждения, които ще получи. Анализирайки всички тези трактовки и теории можем да заключим, че хората приемат признанието и възнагражденията като разменна монета за тяхната продуктивност и ангажираност. Т.е. колкото повече признание получава един служител, толкова повече той ще е склонен да остане за по-дълго в компанията.



Обратна връзка и менторство

Един от ключовите фактори за задържане на таланти е обратната връзка. За да е ефективна обратната връзка и да постигне тя оптимално заложените цели, необходима е да е предоставена по ясен начин, да е актуална и да предлага насоки за предприемане на конкретни действия. Задача на HR професионалистите е да направят задълбочен анализ на силните страни на всеки служител, както и да предоставят ясни насоки за подобряване на слабите звена в работата му. Обратната връзка трябва да се фокусира върху работата на служителя, не върху личните му качества и характер.

Според Gallup, редовно предоставената обратна връзка повишава ангажираността на служителите 4 пъти. В резултат, служителите са 59% по-малко склонни да търсят нова работа. 43% от високо ангажираните и продуктивни служители получават обратна връзка един път седмично. 69% от служителите заявяват, че биха работили по-добре и по-уверено, ако усещат, че усилията им са оценени (LinkedIn).



Баланс между работа и личен ЖИВОТ

Пандемията драстично промени начина, по който служителите приемат работата си и мястото, което тя заема в живота им. Все повече работещи хора споделят, че балансът между кариерата и личния живот играе ключова роля при избора на работа и за задържането им в една компания. Уважението към личното и извънработно време на служителите винаги е чудесен начин за поддържане на здравословни работни отношения и атмосфера.

Световната здравна организация споделя, че една от главните причини за стрес и бърнаут синдром е именно липсата на добър баланс между работа и личен живот. Проучване на Deloitte открива, че 77% от служителите са изпитали симптомите на бърнаут, провокирани от настоящата им работа. Основната причина за влошеното ментално здраве е липсата на баланс между кариера и личен живот.



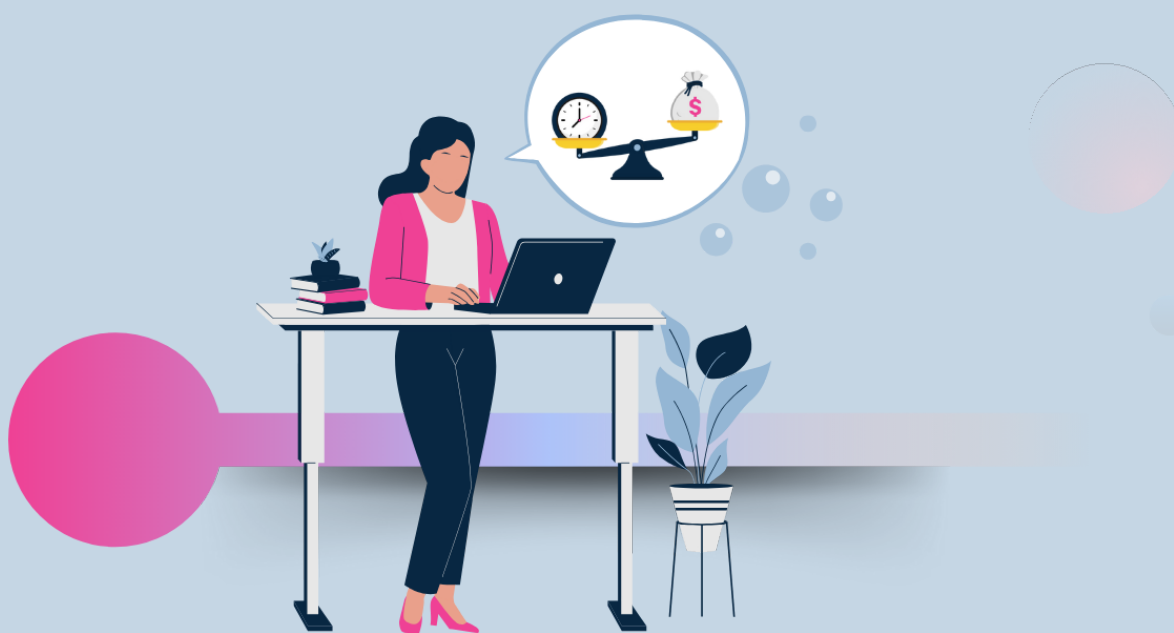
Липсата на баланс води не само до проблеми със стреса, но и до повече напускащи служители. Проучване на [SHRM](#) установява, че 89% от HR специалистите вярват, че балансът между работа и личен живот влияе изключително позитивно на нивата на задържане на таланти. Служителите са съгласни с това твърдение, ето защо за 53% от тях този баланс е водещо изискване при търсене на нова работа ([Gallup](#)).

Балансът между работа и личен живот влияе отлично не само на задържане на таланти, но и на продуктивността на служителите (повишава я с 21% според [Harvard Business Review](#)) и ангажираността на служителите (повишава я с 20% според [The Workforce Institute at Kronos](#)).

Вече знаем, че балансът между личен живот и работа е изключително успешна стратегия за задържане на таланти. Ето и няколко подхода, чрез които специалистите човешки ресурси и компаниите могат да приложат тази стратегия в действие.

- **Гъвкаво работно време** – Проучване на [FlexJobs](#) установява, че 80% от анкетираните бива били по-лоялни към компании, които предлагат възможност за гъвкаво работно време. Тези резултати ясно дефинират връзката между гъвкавите работни часове и задържане на таланти.

Допитване сред мениджърите на компании, проведено от Owl Labs, показва, че въвеждането на гъвкаво работно време като практика в компаниите им е довело до 25% по малко напускания на служители. Голяма част от работната сила в световен мащаб в момента се състои от служители от поколенията Y и Z. Според проучване на Deloitte, 50% от работещите Милениали и 75% от работещите Джен Зи са избрали да работят за компании, които промотират добър баланс между работа и личен живот и предлагат възможности за работа от разстояние и гъвкаво работно време. Това очертава една категорична тенденция за бъдещата предефиниция на работното място и условия на работа.



- **Работа от вкъщи** – Възможността за работа от разстояние или гъвкавите работни графици са наистина решаващи фактори за постигането на удовлетвореност на служителите и задържането им в рамките на компанията. Проучване на Mercer установява, че 83% от служителите смятат, че работата от разстояние ще подобри баланса между работа и личен живот, респективно и тяхната продуктивност и качество на работа. Въпреки че е необходимо да се направи по-задълбочено проучване на дълготрайните ефекти на работата от вкъщи върху представянето на служителите, обширен доклад на Upwork посочва множеството позитивни ефекти на тази стратегия – от редуциране на ненужните работни срещи до по-гъвкаво работно време и повече автономност и самостоятелност.
- **Програми за психично здраве** – Симптомите на бърнаут се един от най-сериозните проблеми свързани с работа, които се асоциират с липсата на добър баланс между кариера и личен живот. Бърнаут е състояние на свръхстрес, което може да бъде решено с промотиране на здравословна работна среда, както и програми за психично здраве. Тъй като бърнаут често е причинен от твърде много работа, предоставянето на възможност за гъвкаво работно време или работа от разстояние е едно от решенията. Някои компании като LinkedIn също предлагат допълнителен отпуск на своите служители с цел грижа за менталното и емоционално здраве.

Създаване на ангажираща култура

Проучване на [Glassdoor](#) от 2019 г. открива, че културата на работното място е от ключово значение не само за хората, които търсят работа (77% от тях твърдят, че взимат под сериозно внимание корпоративната култура), но и за активните служители на компаниите. Повече от 2/3 от анкетираните твърдят, че добрата култура на работното място е една от основните причини те да не искат да напуснат настоящите си работни места. Тези данни ясно дефинират силната връзка между работната култура и задържане на таланти.

Примерите за отлична работна култура стават все повече. Един от най-ярките от тях е този на компания [Salesforce](#). Софтуерната компания е създала своя собствена концепция, която нарича „Охана общност“. Думата „охана“ е хавайска и се превежда като семейство. Само че носи по-голям смисъл от просто хората, с които имаме кръвна връзка. За хавайците семейството са и хората, които избираме да бъдат неразривна част от животите ни, нашите приятели и колеги. Salesforce описват тяхната „Охана общност“ като: „общност за подкрепа, която насочваме извън компанията. И това не приключва с нашите служители, тя обхваща нашите партньори, клиенти. Ние се колаборираме, грижим се един за друг, забавляваме се заедно и се опитваме да превърнем света в по-добро място.“

За да постигне всичко това, „Охана общността“ на Salesforce е избрала 9 основни ценности, които са интегрирали в своята работа и в работното ежедневие – доверие, успех, растеж, иновация, добротворчество, равни условия за всички, благополучие, яснота, забавление. Факт е, че „Охана общността“ не просто се справя ежедневно с поставените цели, но и е една от основните причини за задържане на таланти в рамките на софтуерната компания.

Положителна корпоративна култура –

Позитивната работна култура обозначава работна атмосфера, в която всеки служител се чувства подкрепен, уважаван и оценен. Ключови характеристики на позитивната работна култура могат да бъдат ясна и искрена комуникация, признание и възнаграждаване, баланс между работа и личен живот, равенство, възможности за развитие и усъвършенстване, подкрепа от колеги и мениджмънт. Според проучване на SHRM, компаниите, които са интегрирали позитивна работна култура изпитват ниво на напускащи служители от 14% в сравнение с 48% напускания на служители в компании, които нямат интегрирана такава работна култура. Проучване на LinkedIn допълва, че за компаниите с позитивна работна култура е 28% по-лесно да привлекат най-добрите таланти, както и да ги задържат за по-продължителни периоди.



КСО политика (благотворителност, доброволчество, вътрешни инициативи и събития) – Според проучване на Korn Ferry, 65% от работещите Милениъли се чувстват по-мотивирани и вдъхновени когато работят за компания със силна политика на корпоративна социална отговорност. В резултат на това, те са по-лоялни към тези компании. Това проучване дефинира връзката между задържане на таланти и компании, които имат и демонстрират силна социална отговорност и ангажираност.



В заключение

Както става ясно, ефективното задържане на таланти е изключително важно за успеха на всяка компания. Това е така, защото компаниите, които следват успешни стратегии за задържане на таланти не само изпитват по-нисък брой напускания на служители, които са финансово натоварващи. Служителите, които намират причини да останат в една компания изпитват по-висока лоялност и мотивация, в резултат на това демонстрирайки по-висока продуктивност и ангажираност. Ето защо за всяка компания е важно да инвестира ресурси, а за всеки HR отдел е важно да инвестира желание и опит в интегрирането на стратегии за задържане на настоящите служители и тяхното усъвършенстване и растеж.

Контакти

- **Уебсайт:** <https://www.tsd.com/bg/hydrogen-hr/>
- **Facebook:** <https://www.facebook.com/HydrogenHR>
- **LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/showcase/hydrogenhr/>
- **YouTube:** <https://www.youtube.com/@Hydrogen-TSD>
- **Имейл:** sales@tsd.com