

**К. Акулович**

## ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

Технологии управления текучестью персонала в зарубежных компаниях представляют собой комплекс инструментов, способствующих повышению заинтересованности сотрудников и улучшению условий труда. Вопросы их оптимизации рассматриваются в первую очередь в контексте развития мотивационных систем.

Направлениями трансформации мотивационных систем компаний за рубежом являются: повышение прозрачности; усиление взаимосвязи между стратегией развития компании и формированием вознаграждения; создание мотивационной организационной среды, направленной на формирование идеологии и культуры предприятия; усиление мотивационной составляющей всех элементов управления персоналом на предприятии; разработка индивидуальных программ стимулирования для наиболее ценных руководителей и сотрудников; обеспечение отслеживания и учета тенденций рынка труда, количественных и структурных характеристик заработной платы в компании и отрасли в целом для построения и внесения изменений в существующую систему оплаты труда; совершенствование навыков мотивирующего руководства со стороны менеджеров всех уровней; своевременный пересмотр существующей системы вознаграждений персонала при изменении конъюнктуры рынка труда и стратегии развития предприятия.

Средствами достижения такого рода изменений являются: постепенная легализация доходов руководителей и сотрудников, установление зависимости конечных результатов работы предприятия и итогового вознаграждения персонала, очевидность качественных и количественных результатов работы, влияющих на вознаграждение; разъяснение целей и миссии организации всем сотрудникам. При наличии равных и несколько худших составляющих успеха (финансовых, организационных, материальных ресурсов) те компании, в которых осознана позитивная миссия и социально значимы цели, обладает более сильным мотивационным ресурсом.

Причины текучести кадров выявляются на основе системного мониторинга и анализа данных HR-департаментов и функциональных подразделений, изучения микроклимата в рабочих группах (наблюдения, беседы менеджеров с сотрудниками, анонимное анкетирование), внешнего аудита. Распространение получили беседы с сотрудниками, которые уже приняли решение покинуть организацию.

Практика корректирующих и предупреждающих управленческих решений по уменьшению текучести кадров позволяет существенно снизить показатели текучести и избежать потери инвестиций в стратегически ориентированное развитие человеческих ресурсов, минимизировать риски, связанные с оттоком инсайдерской информации и отрицательной селекцией персонала.