

Корпоративная культура: удержание персонала

Ушаков Алексей Николаевич, ведущий специалист по подбору персонала, Забайкальский государственный университет, г. Чита. Россия.

Аннотация. В последние годы в управлении персоналом активно разрабатываются методы удержания сотрудников. В статье анализируются причины ухода сотрудника с предприятия, рассматриваются факторы и последствия текучести кадров. Одной из важнейших сторон в анализе проблемы удержания персонала является разработка методов и приемов удержания сотрудников, к ним относятся метод внимания к инициативам сотрудника, хедхантинг, решение жилищных проблем сотрудника. Выявляются факторы удержания персонала.

Ключевые слова: удержание персонала, факторы удержания сотрудников, корпоративная культура, мотивация персонала, карьерный рост.

Corporate culture: staff retention

Ushakov Aleksey Nikolaevich, leading specialist in recruiting, Transbaikal State University, Chita. Russia.

Abstract. In recent years, the methods of retaining employees have been actively developed in personnel management. The article analyzes the reasons for leaving the employee with the company, considers the factors and consequences of turnover. One of the most important aspects in the analysis of the problem of staff retention is the development of methods and techniques to retain staff, these methods include the attention to the initiatives of the employee, headhunting, the decision of housing problems of the employee. Factors of staff retention are identified.

The methods of employee retention in human resource management are actively developed in recent years. The article analyses the reasons why employees leave a

company, considers the factors and consequences of staff turnover. One of the most important aspects in analyzing the problem of employee retention is development of the methods and strategies for employee retention, they include the method of paying attention to initiatives of employees, recruiting (headhunting), resolving the housing issues of employees. The factors of employee retention are identified.

Keyword: staff retention (employee retention), factors of employee retention, corporate culture, motivation, career growth.

Удержание сотрудников в корпоративной культуре становится важным пунктом для менеджеров, когда предприятия сталкиваются с острой нехваткой квалифицированных кадров. Система удержания персонала также имеет свои особенности: во-первых, компании нужно проанализировать причины, по которым сотрудники уходят к конкурентам, каковы внутренние причины увольнения сотрудника; во-вторых, необходимо проанализировать причины, по которым сотрудники, напротив, длительно работают в компании [3].

На удержание работников и эффективность данного процесса оказывают воздействие несколько факторов.

Первый фактор – текучесть кадров среди молодых работников. Общеизвестно, что работники, как правило, переходят от работодателя к работодателю в начале своей карьеры, часто оставаясь на одном месте всего на несколько месяцев. Но как только они находят работу (или работодателя), которая им нравится, они сохраняют за собой рабочее место в течение нескольких лет. По статистике, треть всех работников работают на одном месте более десяти лет. Это в большой степени относится к тем рабочим местам, где сохраняется высокая зарплата. Как правило, чем выше зарплата человека, тем меньше вероятность того, что он поменяет свое рабочее место на другое.

Второй фактор связан с расчетами работодателя того, насколько разрушительна для его предприятия текучесть кадров. Существует представление о том, что не каждый уровень текучести кадров может нанести ощутимый ущерб работодателю. Ответ зависит от типа предприятия. В некоторых отраслях можно

поддерживать очень успешный бизнес с текучестью кадров, что невозможно, например, в другом секторе экономики. Некоторые сети ресторанов быстрого питания, например, широко известны тем, что у них текучесть кадров свыше 300 процентов. Это означает, что средний срок работы каждого работника не превышает четыре месяца (Ритцер, 1996, Капелли 2000).

С другой стороны компании, которые предоставляют профессиональные услуги, где установлены личные отношения между работниками и клиентами не выдерживают текучести кадров и в 10% и такой уровень текучести может нанести ущерб бизнесу. Например, люксовый салон-парикмахерская «держится» на притоке клиентов к одному мастеру-профессионалу. Если он уйдет, поток клиентов переместится вместе с ним. С другой стороны, к текучести кадров необходимо подходить рационально. Многие авторы не видят негативных последствий в постоянной текучести кадров, так как считают, что те кадры, которые уходят и не являются подходящими для учреждения, а постоянный приток новых кадров позволяет развиваться предприятию.

Обобщая можно сказать, что есть некоторый тип предприятий, в которых свежий приток кадров, несущих с собой новые лица, новые идеи и опыт, – естественное условие в их деятельности. Это предприятие становится динамичным. С другой стороны, есть предприятия, для которых потеря работников – может быть довольно болезненным с экономической точки зрения. Поэтому идет речь о научных подходах к удержанию персонала.

Второй важный аргумент в пользу удержания персонала является результатом прямого признания того, что те люди, которые уходят, представляет собой потерянный ресурс, в который организация вложила в свое время деньги. Ущерб тем больше, когда профессионалы-работники, обученные и в которых были вложены значительные расходы предприятия, впоследствии выбирают работу у конкурентов.

Третий аргумент заключается в том, что высокие показатели текучести кадров являются симптомами плохо управляемой организации. Высокий уровень

текучести кадров показывает, что люди не довольны своей работой или своим работодателем и предпочли бы работать в другом месте. Таким образом, уволившийся работник посылает отрицательный месседж для клиентов и создает плохой имидж на рынке труда, делая предприятие «закрытым» для хороших работников в будущем.

Таким образом, можно сделать вывод, что аргументы в пользу сокращения текучести кадров не так очевидны и различны от предприятия к предприятию.

Если обратиться к анализу практических методов удержания работников то, специалисты в первую очередь указывают на необходимость прозрачности и понятности взаимоотношений с сотрудниками. То есть, например, при приеме на работу у сотрудника должна быть вся информация об условиях работы, заработной плате, должностных обязанностях и если эта информация будет недостоверна, то он будет разочарован в своих ожиданиях и потеряет доверие к компании [3].

Р.А. Уразаев в своем исследовании проанализировал метод хедхантинга (англ. *headhunting* – «охота за головами»), сутью которого является переманивание сотрудников у конкурентов. Однако обращает внимание на то, что нежелательно пренебрегать рынком труда – зачастую высококвалифицированные специалисты сами ищут работу по открытым вакансиям компаний [4].

Другим не менее эффективным методом является организация системы кадрового резерва, когда работник выстраивает свою карьеру в рамках своей же организации и это позволяет его удерживать на предприятии долгое время. Приемом удержания персонала является удержание их через участие в социально-значимых городских и международных проектах в рамках которых сотрудники ставят перед собой новые цели, мотивируются на достижение новых профессиональных высот.

Эффективным методом удержания сотрудника является внимание к его инициативам. Особенно это касается вновь принятых сотрудников, которые видят недостатки организации свежим взглядом. И если работодатель проявляет

невнимание к его предложениям, то имеющаяся у него мотивация работать сильно снижается, что в дальнейшем делает возможным его увольнение.

Е.В. Полищук обращает внимание на использование двух стратегий в процессе удержания сотрудника: во-первых, это устранение причин увольнения; во-вторых – упрочнение связей сотрудника с компанией. По результатам такого анализа, будет ясно, что система удержания сотрудников должна включать в себя не только материальные методы поощрения, но и учитывать личные качества сотрудника, его жизненные ценности и внутреннюю мотивацию. Если в дальнейшем продекларированные ценности и нормы поведения сотрудников в компании подкрепляются мероприятиями по их поддержке, то формируются лояльность и приверженность персонала организации [1].

О.А. Пушкина указывает на важность решения жилищных проблем сотрудника как способа удержания его на рабочем месте [2]. Помощь сотрудникам в улучшении жилищных условий при наличии финансовых возможностей предприятия в соответствии с порядком, который установлен на предприятии. Иными словами, любая компания самостоятельно в праве регулировать какой непосредственно договор между сотрудником и работодателем будет им удобен, а кроме того, сумеет выгодно усовершенствовать мотивацию и стимулирование сотрудников предприятия. Со стороны компании – это вероятно будет сдача собственного жилья в найм, либо реализация жилья на обычных условиях, дарение в пользу сотрудника или же передача в безвозмездное пользование, выдача целевого займа, организация жилищно-строительного кооператива с участием самой организации и его сотрудников.

Таким образом, удержание работников должно захватывать одно из ключевых мест в управлении персоналом предприятия. Это осуществляется через такие методы, как повышение доверия работающих сотрудников к компании, разработка эффективной системы мотивации и организационной культуры, внимание к инициативам сотрудника, предоставление возможности карьерного роста; поддержка доверительных отношений с сотрудниками организации;

внимание к успехам сотрудников предприятия, вознаграждение эффективного труда. Одним из самых наиболее долговременных методов удержания работника считается заключение контракта на предоставление жилья.

Список используемых источников:

1. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия// Молодой ученый. –2014. –№3.– С.185.
2. Пушкина О.А. Предоставление жилья по контрактам как способ привлечения и удержания персонала в современных нефтегазовых условиях// Актуальные проблемы экономики, учета, аудита и анализа в современных условиях: Сб. научн. работ ст-ов, асп-ов и проф.-препод.-го состава по итогам Национальной научно-практической конференции/ Под ред. М.В. Петровской, В.З. Чаплюка, Л.Н. Сорокиной. – М.: Научный консультант, 2018. - С. 535-541.
3. Севостьянов Д.А., Ляба Н.Ю. Привлечение и удержание персонала в современных организациях// Теория и практика современной аграрной науки: сборник национальной (Всероссийской) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. – Новосибирск: Золотой колос, 2018. - С. 810-813.
4. Уразаев Р. А. Особенности и ключевые показатели развития хэдхантинга в России / Р. А. Уразаев, К. Е. Афанасьева, Л. С. Нерсисян // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 10-2. – С. 87–89.

List of references:

1. Polishchuk E. V. Influence of corporate culture on improving the efficiency of the enterprise// Young scientist. -2014. –No. 3.- P. 185.
2. Pushkin O. A. providing housing under contracts as a way of attracting and retaining personnel in modern oil and gas conditions// Actual problems of Economics, accounting, auditing and analysis in modern conditions: SB. nauchn. works St-s, ASP-s and prof.group of the National scientific-practical conference/ Under the editorship of M. V. Petrovskaya, V. Z. Cieplucha, L. N. Sorokina. - Moscow: Scientific consultant, 2018. - S. 535-541.

3. Sevost'yanov D. A., Lyabi N. Yu. Attracting and retaining personnel in modern organizations// Theory and practice of modern agrarian science: collected national (all-Russian) scientific conference. Novosibirsk state agrarian University. - Novosibirsk: Golden spike, 2018. - Pp. 810-813.
4. Features and key indicators of headhunting development in Russia / R. A. Urazaev, K. E. Afanasyeva, L. S. Nersisyan // Actual problems of Humanities and natural Sciences. - 2015. - № 10-2. - P. 87-89.