

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/104751>

**Тип работы:** Глава диплома

**Предмет:** Управление персоналом

2 Текст первого раздела магистерской диссертации

1.1 Понятия закрепления и закрепляемости персонала. Механизмы, обеспечивающие закрепляемость работников в организации

Существует два основных подхода к трактовке практик закрепления персонала в организации. Первый подход подразумевает, что компаниям следует удерживать все категории персонала и всех сотрудников. В этом случае компаниям следует сравнивать свой уровень текучести кадров со средними показателями по рынку и региону, показателями конкурентов, и, наконец, отслеживать динамику показателей во времени. Таким образом, компания разрабатывает стратегию в области закрепления персонала организации в целом, стремясь к снижению общих показателей текучести кадров [31, с. 80].

Сторонники же второго подхода утверждают, что удерживать все категории персонала нецелесообразно и следует сосредоточиться только на группе ключевых для организации сотрудников, потому как именно они являются незаменимыми и потребуются наибольшее количество финансовых и временных ресурсов для их замены. В настоящее время встречаются сторонники как одного, так и другого подхода к удержанию персонала.

Основным показателем, служащим для оценки эффективности практик закрепления персонала в организации служит уровень текучести кадров. Норма данного показателя зависит от отрасли и региона, в которых действует организация, а также категории персонала (рабочие, линейный менеджмент, топ-менеджмент и др.). Особое значение показатель текучести кадров приобретает для таких отраслей, в которых крайне важны установленные отношения между сотрудниками и клиентами. В таких компаниях огромную важность имеет качество обслуживания клиентов, связь между клиентами и сотрудниками, а также доверие клиентов. Высокий уровень текучести в этом случае будет негативно сказываться на указанных аспектах деятельности, являющихся ключевыми для такого рода отраслей, что, в свою очередь, приведет к убыткам, потере клиентов и ухудшению имиджа компании в целом [23].

Помимо указанного выше негативного эффекта высокого уровня текучести кадров, можно выделить также большие расходы, связанные с текучестью кадров: затраты, связанные с поиском, отбором и обучением новых сотрудников; снижение эффективности работы до того момента, как новый сотрудник достигнет уровня производительности ушедшего сотрудника. Кроме того, ушедший сотрудник «забирает» с собой знания и умения, которые были получены им в процессе обучения и развития, организованных компанией, то есть компания уже вложила в него время и денежные средства, которые при уходе сотрудника она теряет. Кроме того, есть вероятность, что работник устроится в компанию, являющуюся конкурентом. При уходе сотрудника возрастает нагрузка на оставшийся в отделе персонал, и в случае, если эта нагрузка оказывается слишком высокой, есть вероятность, что данные работники также уйдут из организации. Наконец, высокий уровень текучести может создавать неблагоприятный имидж компании как работодателя, что в дальнейшем выразится в усложнении поиска и привлечения новых сотрудников. Для организации невозможно выжить, если ее главные исполнители уходят. Для руководства важно сохранить своих ценных сотрудников, которые думают в пользу организации и лучше всего повышают свой уровень. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями компании, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой компании. Они не только сами стремятся как можно лучше выполнить свою работу, но нередко побуждают к этому и своих коллег. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывая все усилия для достижения целей компании [38, с. 119].

Важность закрепления сотрудников является важным условием успеха для любой компании. Для того, чтобы поддерживать уровень мотивации работников относительно качества и количества выполняемой работы, руководитель предприятия должен уделять этому вопросу должное количество внимания. На первом этапе необходимо диагностировать мотивации найма и закрепления кадров, выявив те причины, из-

за которых ценный сотрудник желает работать в конкретной компании.

Закрепление квалифицированного персонала – это проблема, которой всегда уделялось большое внимание в мировой практике. Отечественная и зарубежная практика значительно отличаются, не смотря на использование одинаковых теорий закрепления персонала[28].

В основном в Российской практике закрепление персонала, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, что считается малоэффективным. Крупным компаниям необходимо привлекать зарубежный опыт закрепления квалифицированных специалистов в свою деятельность.

Проблема привлечения и закрепления персонала является одной из ключевых для современных компаний, управляемых собственниками, и продолжит оставаться таковой в будущем. «Предприниматели должны обеспечивать свою конкурентоспособность в деле привлечения необходимого персонала, что возможно достичь за счет внимания к трем основным аспектам проблемы.

Во-первых, они должны признать существование данной проблемы как на местном, так и на международном уровнях. Национальные границы больше не являются препятствием для квалифицированных специалистов. Во всех регионах мира компании вынуждены разрабатывать эффективные стратегии привлечения и закрепления персонала[19].

Во-вторых, они должны сфокусировать внимание на решениях кадровых вопросов. Бизнесмены должны разработать бренд работодателя, который нес бы четкое и ясное послание своей аудитории. Ценности должны быть не только четко сформулированы, но и претворяться в жизнь, влияя на все действия компании. Компании, управляемые собственниками, должны иметь надежную структуру, обеспечивающую карьерный рост и развитие. Вопрос воспитания кадров внутри компании также важен, как и вопрос привлечения новых специалистов в компанию [31, с. 78].

Конечная цель закрепляемости сотрудников – сделать счастливыми как работников, так и работодателя. Это способствует тому, чтобы лояльные сотрудники оставались в компании на более длительный срок, что, в свою очередь, принесет пользу обоим заинтересованным сторонам.

Закрепляемость сотрудников зависит только от того, как работодатели понимают различные проблемы сотрудников и как они помогают им решать свои проблемы, когда они нуждаются. Каждая организация тратит время и вкладывает деньги в подготовку новых сотрудников и подготавливает их к работе.

Организация будет в убытке, если такие сотрудники уйдут после того, как они полностью обучены [24]. Для организации очень важно привлекать, нанимать и удерживать нужные ресурсы. Большинство организаций очень эффективны, когда дело доходит до привлечения и найма новых талантов, но им не удается сохранить их [19].

Отдел кадров должен обеспечить линейных руководителей необходимыми инструментами для закрепляемости талантливых сотрудников. Политика сохранения должна быть разработана с гибкими схемами, которые могут быть изменены в соответствии с преобладающими условиями. Руководитель выступает основным субъектом влияния, но отдел кадров должен предоставить менеджерам необходимые инструменты и каналы для эффективного влияния на работников.

Процесс социализации определяются как использование организациями различных методов и техник, с целью помочь новичкам адаптироваться к новому опыту, снизить неопределенность и тревожность с их стороны, связанные с новым местом работы, а также привить им требуемые нормы поведения, ценности и знания, то есть интегрировать нового сотрудника в организацию. В целом, успешная социализация представляет собой трансформацию нового сотрудника из новичка в эффективного и участвующего в делах организации члена.

Согласно Д. Аллену, социализация является одним из методов создания у сотрудника вовлеченности, которую автор определяет как степень, с которой работник «опутан» сетью различных сил, объединяющих его с работой и организацией. Автор выделяет 3 компонента концепции вовлеченности:

1. Интенсивность связей сотрудника с другими людьми и/или видами деятельности в организации;
2. Степень воспринимаемого сотрудником соответствия организации и окружающей среде;
3. Существование и величина материальных и/или нематериальных благ, которые будут потеряны, в случае ухода сотрудника из организации.

В случае с каждым компонентом верно следующее: чем ярче выражен компонент и чем выше его интенсивность, тем меньше вероятность ухода сотрудника из организации[14].

Таким образом, чем в меньшей степени сотрудник связан с другими сотрудниками и деятельностью, которую он выполняет, тем больше вероятность его ухода из компании; чем меньше, по мнению сотрудника, его соответствие окружающей обстановке, тем больше вероятность его ухода из компании;

наконец, чем меньше уровень жертвы различными благами при уходе, тем больше вероятность того, что сотрудник покинет организацию. Как указано выше, основы вовлеченности сотрудника закладываются на самых ранних этапах его взаимоотношений с организацией, причем компаниям следует как можно активнее использовать методы и техники социализации, чтобы снизить уровень текучести среди нового персонала.

Исследования показали, что наиболее эффективными тактиками социализации новых сотрудников являются серийные тактики и тактики инвестирования. Серийные тактики подразумевают, что более опытные члены организации выступают для новичков в качестве ролевых моделей или наставников, помогая им адаптироваться к новым условиям. Тактики инвестирования, в свою очередь, предполагают предоставление позитивной социальной поддержки новым сотрудникам и избегание негативной обратной связи до окончания периода адаптации. Более того, автор рекомендует организовывать вводные инструктажи и другие мероприятия по вводу в должность для всех новых сотрудников одновременно, чтобы они испытывали эти ощущения вместе. По результатам исследования, именно упомянутые выше методы социализации имеют наивысшую корреляцию с количеством успешно адаптировавшихся в организации сотрудников[15].

Другие исследования акцентируют внимание на важности формальных и неформальных взаимоотношений на работе в рамках закрепления персонала. Авторы рассматривали, к кому сотрудник идет за неформальной помощью или советом, связанными с рабочими обстоятельствами, получает ли он их, насколько развиты такие сети в организации. Неформальные взаимоотношения существуют в каждой организации и дополняют формальные, потому как они способны предоставить такие способы решения проблем, с которыми не справляются формальные структуры.

-

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой: <https://stuservis.ru/glava-diploma/104751>*