

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ.....	6
1.1 Движение кадров в организации.....	6
1.2 Факторы, вызывающие текучесть кадров.....	13
1.3 Подходы к управлению текучестью кадров.....	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ПАО "СБЕРБАНК".....	24
2.1. Общая характеристика ПАО "Сбербанк".....	24
2.2 Анализ численности и состава работников в ПАО "Сбербанк".....	29
2.3 Анализ причин текучести кадров в ПАО "Сбербанк".....	34
ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ПАО "СБЕРБАНК".....	41
2.4 Разработка мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала и снижению текучести.....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	51
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	53

ВВЕДЕНИЕ

Одну из самых важных ролей в эффективности деятельности любой компании в таком направлении как менеджмент играет управление персоналом. Это может подтвердить и отечественный опыт и зарубежный.

Управляя проблемой текучести персонала, компания может выстраивать долгосрочные планы по развитию бизнеса, направлять определенную часть средств на то, чтобы развивать персонал и может позволить себе свести до минимума издержки и негативное воздействие нежелательных и незапланированных для компании увольнений.

Одной из важнейших подсистем управления компанией является система управления персоналом, которая напрямую направлена на успешность и эффективность бизнеса как, в общем, так и в целом. Поэтому многие ведущие и успешно функционирующие на сегодняшний день компании на постоянной основе вводят все новые и новые технологии и инструменты управления персоналом, осознавая, что небольшая неуспеваемость в области управления персоналом приведет к очень большим экономическим потерям в ближайшем будущем. Одной из достаточно серьезных проблем, стоящей перед банками Российской Федерации, является достаточно высокий уровень текучести персонала, как правило, сам процесс изменения кадрового состава, который обусловлен тем, что происходит увольнение одних сотрудников и приход других им на смену. В банковской сфере текучесть кадров обладает рядом некоторых особенностей, которые связаны и со спецификой деятельности банка, и с положением дел в банковской системы Российской Федерации, к примеру, падает доходность банковских операций и растет конкуренция. Смещается акцент с абсолютных показателей банковской деятельности (увеличение числа клиентов банка, рост офисов и активов банка) на акцент относительных

показателей – издержки банковского бизнеса. Перед банками ставится вопрос в условиях стабильной ужесточении конкуренции о том, что нужно снижать издержки, значительную долю среди которых имеют именно затраты на персонал. Очень важно отметить, что финансирование и его сокращение тянет за собой ухудшение работы всех подсистем и во многом обуславливает деятельность системы управления персоналом. Падает уровень качества работы с персоналом в банках России в таких важных направлениях, как работа с резервом кадров, расстановка, мотивация персонала, что неизбежно приводит к росту текучести персонала. Главным подтверждением тому факту, что в банках России процесс текучести связан с очень важными изменениями, которые происходят в банковской системе в мире служит тот факт, что многие банки за рубежом испытывают схожие проблемы.

Для любой компании, учитывая демографические факторы в условиях сложившейся экономической ситуации (снижение количества населения, способного работать и вступление в трудовые отношения молодого поколения, которое имеет определенные мотивационные установки), становится важным поддержание уровня текучести в пределах 5% – 7%. В противном случае, компания понесет временные и экономические затраты.

Цель данной работы заключается в выявлении проблем системы управления текучестью персонала и разработке методов ее совершенствования на примере ПАО "Сбербанк".

Для достижения поставленных целей предполагается решение следующих задач:

1. Изучить теоретические вопросы движения кадров в компании.
2. Выявить факторы, которые вызывают текучесть кадров.
3. Рассмотреть подходы к управлению текучестью кадров.
4. Проанализировать численность и состав работников ПАО "Сбербанк".

5. Сделать анализ причин текучести кадров в ПАО "Сбербанк".
6. Разработать мероприятия, которые будут направлены на повышение мотивации персонала.

Объектом исследования является система управления персоналом ПАО "Сбербанк".

Предметом исследования является механизм управления текучестью персонала банка.

Информационной базой исследования послужили материалы как отечественной, так и зарубежной литературы, а также статистические данные рассматриваемой организации в области управления персоналом, первичные документы и практические материалы..

В процессе подготовки выпускной квалификационной работы анализировались годовые отчеты деятельности ПАО "Сбербанк" за 2016 – 2017 года.

Были обобщены методические рекомендации, направленные на повышение экономической эффективности деятельности компании, монографическая научная литература, публикации в периодической печати. Практическая значимость работы состоит в разработке рекомендаций по увеличению эффективности деятельности банка, а также по совершенствованию системы управления текучестью персонала.

Методом исследования является системный подход, который включает такие методы как: сравнение, анализ, статистический и логический методы.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3х глав.

Во введении отражены цели и задачи работы, а также актуальность темы, методы, период, объекты и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы исследования текучести кадров.

Во второй главе представлен анализ текучести кадров в ПАО "Сбербанк".

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на повышение мотивации персонала и снижение текучести.

В выпускной квалификационной работе: 54 страницы и 31 источник литературы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

1.1 Кадры, их роль и их движение в деятельности организации

Всем известна фраза "Кадры решают все", с которой трудно не согласиться. Если не правильно подобрать кадры, то компания, предприятие или организация не смогут эффективно и качественно функционировать. Каждая организация при этом имеет ряд своих особенностей [1]. В условиях рынка и конкуренции, которая ежедневно растет и усиливается, проблемы становятся наиболее актуальными, если они связаны с кадрами. Если у компании есть специалисты, которые могут решать задачи, поставленные перед ними, то данная компания может достичь самых высоких целей и любых прибылей.

Кадры предприятия – это количество работников различных профессионально – квалификационных групп, которые заняты в организации и входят в ее списочный состав. В списочный состав включают всех работников, кто принят на работу, связанную с основной деятельностью и с не основной [2].

Кадры предприятия делятся на рабочих как основных, так и вспомогательных, руководителей, специалистов и служащих, при определении выполняемых ими функций.

Специалисты – это те лица, которые осуществляют обслуживание организации в техническом плане и организационном, руководят производством и обслуживанием. Это сотрудники, которые заняты в процессе как инженерных, так и технических работ, а также выполняющие экономическую работу, к ним относятся экономисты, персонал бухгалтерии, инженеры, юрисконсультанты, техники [5].

Младший персонал по обслуживанию – это работники, которые содержат организацию в чистоте, обслуживают аппарат управления, а так же другие подсобные рабочие.

Ученики – это те лица, которые проходят производственное обучение или частично участвуют в производстве организации.

Служащие – это те работники, которые осуществляют финансовые, снабженческие, расчетные, сбытовые и другие функции. Они подготавливают и осуществляют оформление документации, ведут учет и контроль, занимаются хозяйственным обслуживанием, к примеру, агенты по снабжению, секретари – машинистки, кассиры, делопроизводители, экспедиторы и др. Квалификация каждого работника характеризует степень сложности конкретного вида работы, выполняемого им, и определена уровнем навыков в практике.

Руководители – это те работники, которые занимают должность руководителя компании. Это люди, которые наделены полномочиями принимать управленческие решения и организовывать выполнение этих решений. Они делятся на линейных руководителей и функциональных руководителей [3].

Все руководители, занимающие уровень в общественной системе управления народным хозяйством, подразделяются на:

1. Руководителей, относящиеся к низкому звену (прорабы, маляры, мастера, начальники маленьких цехов).
2. Руководителей, относящихся к среднему звену (директора организаций, генеральные директора объединений, коммерческие директора, начальники больших цехов).
3. Руководителей, относящихся к высшему звену (руководители финансово – промышленных групп, генеральные директора объединений, руководители отделов министерств или ведомств).

Рабочие – это те работники компании, которые создают материальные ценности и оказывают производственные услуги и услуги транспорта. Они

делятся на основных рабочих и вспомогательных. К основным рабочим относятся те, кто выполняет производственные процессы по изготовлению продукции, а к вспомогательным относят рабочих, занятых обслуживанием оборудования, транспортировкой материалов, которые работают непосредственно в основных цехах предприятия.

Любая категория сотрудников предусматривает ряд профессий, которые представляют собой группы по специальностям [4]. Внутри каждой специальности сотрудники делятся по уровню квалификации на:

1. Неквалифицированных сотрудников.
2. Малоквалифицированных сотрудников.
3. Квалифицированных сотрудников.
4. Высококвалифицированных сотрудников.

Разряды определяют квалификацию сотрудников. Специалисты делятся по квалификационным категориям:

1. Специалисты первой категории. 2. Специалисты второй категории.
3. Специалисты третьей категории.
4. Специалисты без категории.

Движение кадров – это изменение места труда, сферы приложения труда, рода деятельности и производственных функций сотрудника [6].

К внешнему движению кадров относятся:

1. Прием кадров.
2. Увольнение кадров.
3. Коэффициент текучести кадров.

Внутреннее движение кадров характеризует:

1. Межцеховое движение кадров.
2. Межпрофессиональную подвижность кадров.

3. Квалификационное движение кадров и переход сотрудников в другие категории.

Выделяют отдельные виды движения в зависимости от перемены функций сотрудника:

1. Профессиональное движение.
2. Квалификационное движение.
3. Движение, цель которого состоит в том, чтобы расширить функции сотрудников (совмещение профессий, многостаночное обслуживание и т.п.).

Постоянное совершенствование механизма, который регулирует процесс движения кадров, возможно благодаря тому, что все виды движения кадров в организации имеют тесную взаимосвязь процессов движения кадров на предприятии.

Изучение новой профессии или переход к другой специальности в пределах прежней профессии включает в себя профессиональное движение. Оценкой уровня профессионального движения кадров в организации является важный момент анализа использования кадров в организации [7].

Переход работника предприятия от одного уровня квалификации к другому уровню носит название квалификационного движения. Это вызвано тем, что происходят многочисленные изменения в уровне профессиональных навыков, растет опыт и совершенствуется уровень знаний сотрудника организации. Но при всем никаких изменений в характере выполняемых производственных обязанностей не наблюдается, лишь происходят изменения в качестве уровня их выполнения, растет уровень сложности трудовых функций. Важнейшей задачей перед предприятием стоит повышение эффективности использования своих кадров, благодаря быстрому развитию НТП, усложнению средств и предметов труда, а также постоянному совершенствованию квалификации сотрудников.

Расширение выполняемых сотрудниками функций, путем внедрения дополнительных – это вид движения кадров, которые предполагает развитие производства и организацию труда в организации. Это становится реальным, только благодаря тому, что создаются организационные, материальные, профессиональные предпосылки расширения зоны трудовой деятельности сотрудников организации.

Один из важных моментов изучения движения кадров на предприятии – это выявление показателей количества. Оборот кадров – это показатель за определенный период в статистике изменения численности сотрудников организации [8].

Число принятых или уволенных сотрудников за определенный отчетный период – показатель абсолютного размера оборота кадров в организации по приему или увольнению сотрудников предприятия, а соотношение количества принятых или уволенных сотрудников предприятия к среднесписочному количеству за отчетный период – это показатель интенсивности оборота. Интенсивность оборота обуславливается коэффициентом оборота по приему сотрудников (отношение количества принятых сотрудников предприятия за год к среднесписочному числу сотрудников за год) и коэффициентом оборота по выбытию сотрудников (отношение количества выбывших сотрудников предприятия за год к среднесписочному числу сотрудников за год).

Также необходимо указать на то, что независимо от причин увольнения сотрудников главным в организации является обеспечение дальнейшего функционирования рабочих мест, которые освободились в организации.

Огромное внимание уделяется процессу движения кадров в организации.

Текучесть кадров в организации влечет за собой:

1. Снижение эффективности производства.
2. Дополнительные расходы на поиски новых сотрудников, на их инструктаж и освоение работ.

3. Растет размер оплат сверхурочных работ.
4. Повышается брак и простои.
5. Увеличивается заболеваемость, травматизм на предприятии.

Это способствует увеличению расходов, которые связаны с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижает ее конкурентоспособность [9].

В работе многих организаций высокая стабильность кадров наблюдается в том месте, где происходит внедрение прогрессивных методов организации труда, а также последовательно осуществляется социальная программа развития производственного коллектива.

Явления и процессы, которые оказывают воздействие на неорганизованное движение кадров, включают такие группы факторов как:

1. Общие факторы.
2. Территориальные факторы.
3. Отраслевые факторы.
4. Внутрипроизводственные факторы.

Первые оказывают абсолютно одинаковое влияние на движение кадров всех организаций вне зависимости от того, где они размещены и к какой отрасли принадлежат. В данной группе факторов устанавливаются льготы для сотрудников, длительное время работающих в одной организации, совершенствуется общегосударственная система распределения и перераспределения рабочего персонала, и проводятся другие мероприятия, которые направлены на рост стабильности факторов.

Вторые факторы устанавливаются после определения географического положения района, а также исходя из природно – климатических условий.

Третьи факторы включают в себя все, что связано с концентрацией производства, с установлением научной и обоснованной дифференциации

заработной платы сотрудников и льгот для сотрудников, исходя из сложности и тяжести труда [10].

При оценке кадровой политики организации определяется общее число принятых и уволенных сотрудников, а также выстраивается распределение, исходя из источников поступления и направления выбытия сотрудников из организации.

Среди источников поступления рабочей силы выделяют: тех, кто принят по инициативе организации, тех, кто принят по направлению служб занятости, тех, кто принят по путевкам после окончания учебных заведений, тех, кто принят в порядке перевода из других организаций.

Выбытие сотрудников может быть связано также с призывом в армию, поступлением в учебные заведения с отрывом от производства, переводом в другие организации, окончанием срока договора найма, выходом на пенсию, смертью сотрудника, сокращением штатов, собственным желанием сотрудника, прогулами и другими нарушениями трудовой дисциплины.

Движение персонала организации можно охарактеризовать системой абсолютных и относительных показателей.

Абсолютные показатели:

1. Оборот по приему сотрудников ($Ч_{\text{прин}}$) – численность сотрудников, которые зачислены за отчетный период в компанию через приказ о приеме на работу.

2. Оборот по увольнению сотрудников ($Ч_{\text{выб}}$) – численность сотрудников, которые оставили работу в данной компании, чей уход или перевод оформлен приказом и тех, кто выбыл в связи с уходом из жизни. Оборот рабочей силы подразделяется на необходимый и излишний. Излишний оборот, называемый также текучестью кадров, включает в себя увольнения по личному желанию и за грубые нарушения трудовой дисциплины. Необходимый оборот включает в себя увольнение по всем другим причинам.

3. Оборот кадров – количество принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и выбывших сотрудников.

Относительные показатели, которые характеризуют интенсивность движения персонала компании за определенный период:

1. Коэффициент общего оборота персонала:

$$K_{\text{общ обор}} = \frac{Ч_{\text{прин}} + Ч_{\text{выб}}}{\bar{Ч}_{\text{сп}}};$$

2. Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_n = \frac{Ч_{\text{прин}}}{\bar{Ч}_{\text{сп}}};$$

3. Коэффициент оборота по выбытию персонала:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{выб}}}{\bar{Ч}_{\text{сп}}};$$

4. Коэффициент текучести персонала:

$$K_{\text{текуч}} = \frac{Ч_{\text{уволен}}}{\bar{Ч}_{\text{сп}}};$$

5. Коэффициент постоянства кадров предприятия – отношение численности сотрудников, которые состоят в списочном составе весь отчетный год, к списочной численности сотрудников на конец периода:

$$K_{\text{постоянства}} = 1 - K_{\text{выб}};$$

6. Коэффициент замещения кадров – отношение разности принятых сотрудников и выбывших к среднесписочной численности:

$$K_{\text{зам}} = \frac{Ч_{\text{прин}} - Ч_{\text{выб}}}{\bar{Ч}_{\text{сп}}};$$

7. Коэффициент восполнения сотрудников как отношение числа принятых сотрудников за период к числу выбывших:

$$K_{\text{восп}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{Ч_{\text{выб}}}.$$

Для руководства организации очень важно знать точные причины, по которым увольняются сотрудники. Залогом успешной работы какой – либо организации является стабильность ее кадров.

1.2 Факторы, вызывающие текучесть кадров

Все факторы, вызывающие движение персонала можно делаться на группы:

1. Первая группа – факторы, которые возникают в компании (величина зарплаты, перспективы профессионального роста и т.д.).
2. Вторая группа – личные факторы (возраст сотрудников, уровень полученного сотрудником образования и т.д.).
3. Третья группа – внешние факторы (экономическая ситуация в стране, регионе, по семейным обстоятельствам, создание новых компаний и т.д.) [11].

В каждой из этих групп можно выделить факторы, которые отличаются по силе и характеру их влияния на мобильность сотрудников.

Обстоятельства, обусловленные текучестью кадров подразделяются на:

1. Полностью управляемые обстоятельства (условия быта, условия труда).
2. Частично управляемые обстоятельства (уровень удовлетворенности коллективом, уровень труда).
3. Неуправляемые обстоятельства (природные факторы, климатические факторы).

Имея воздействие на первые и вторые факторы, есть возможность значительно снизить текучесть на предприятии [19]. Принимаются следующие меры:

1. Организационные меры (нахождение сотруднику место, которое будет наиболее ему соответствовать, так как при ощущении невостребованности и перегруженности текучесть увеличивается).
2. Технические меры (повышение условий труда на предприятии, модернизация техники и технологии).

3. Культурно – бытовые меры (рост уровня обслуживания по части медицины).

4. Социально – психологические меры (дополнительные льготы и гарантии) [12].

Такие мероприятия как предварительный инструктаж, уверенность работника в возможности воздействовать на производственные процессы снижают текучесть кадров, а чувство, когда работник испытывает не востребованность или перегруженность ее наоборот увеличивает.

Анализ и сбор информации о текучести кадров имеет огромное значение для управления ее процессами. Для начала необходимо собрать сведения об общем числе уволившихся, а именно:

1. Сведения об уволившихся женщинах.
2. Сведения о лицах в возрасте до 18 лет, 19 – 30 лет, старше 50 лет.
3. Сведения о работниках, которые имеют как низкую, так и высокую квалификацию.
4. Сведения о работниках со стажем работы менее 3 года и более 10 лет.
5. Сведения о работниках с профессиональным, высшим и средним специальным образованием [13].

Факторы, которые вызывают текучесть персонала, обладают разными источниками, различной силой влияния, которая достаточно изменчива и трудно поддается количественной оценке [14].

Факторы делятся на:

1. Группа внутренних факторов:

1.1 Низкая заработная плата. Ставки оплаты труда, которые неспособны конкурировать, не могут привлечь новых специалистов и заставляют сотрудников искать более выгодные предложения. Постоянные задержки заработной платы также влияют на текучесть. В этой ситуации не важна

величина заработной платы, так как стоимость ее фактически снижается. Если в компании небольшая, но стабильная заработная плата, то текучесть может быть меньше, чем в организациях, где уровень выше, но существуют проблемы с своевременностью. Нарушается уверенность сотрудников в будущем. Невозможность заработать больше также может стать причиной увольнений сотрудников.

2.1 Несправедливость заработной платы. Ее величина несправедлива, то есть отсутствует связь результатов труда в соотношении зарплат сотрудников различных подразделений, резкой разницей зарплат сотрудников одной специальности в организации одного того же региона.

3.1 Нет карьерного роста. Это одна из самых распространенных причин ухода сотрудников. Проработав в компании около года многие сотрудники уже думают о повышении, а работодатель не может продвинуть его по служебной лестнице, даже если он того заслуживает. Повышение заработной платы может успокоить его, но не навсегда.

4.1 Отношения с коллективом и руководством, которые не складываются, постоянный дискомфорт на работе, так же зачастую становятся сильным побудительным мотивом к увольнению при высоком уровне зарплаты в престижной компании и на солидной должности.

5.1 Однообразная работа – частая причина высокой текучести персонала. К быстрому профессиональному выгоранию, усталости, приводят такие факторы как стресс, монотонность и скука. В конечном итоге, испытывая все это, у сотрудника возникает желание сменить место работы [15].

2. Внешние и личностные факторы:

Если есть определенная неудовлетворенность демографической ситуацией и качеством трудовых ресурсов при экономическом росте, то это все рано или поздно приведет к дефициту всех и квалифицированных и неквалифицированных сотрудников.

К личностным факторам относятся:

1. Возраст.
2. Опыт работы.
3. Квалификации.
4. Уровень их образования.

Самый пик переходов из одной организации в другую заканчивается в 25 – 30 лет. Чаще всех меняют работу сотрудники, у которых низкая квалификация, нет семьи, отсутствуют перспективы, небольшая заработная плата и те, кто далеко живет [15].

При формировании кадровый потенциал организации, выбирается золотая середина и достигается обоснованный процент текучести кадров.

Степень обоснованности определяется:

1. Спецификой отрасли.
2. Категорией, к которой относится персонал.
3. Производством и его сезонностью.
4. Способность организации конкурировать на рынке труда.
5. Местонахождением организации.
6. Особенности, которыми обладает каждая организация индивидуально.

При оценке текучести персонала компании выделяют текучесть внутри компании – внутреннюю текучесть и внешнюю текучесть кадров.

Текучесть внутри компании непосредственно имеет связь с перемещениями внутри одной организации.

Внешняя имеет связь с перемещениями между различными организациями, сферами экономики и отраслями.

Видимый экономический ущерб от текучести персонала может быть представлен через совокупность потерь, которые вызваны:

1. Прерыванием в работе.
2. Необходимостью обучить, а возможно и переобучить новых работников.
3. Резким снижением производительности труда перед увольнением у рабочих.
4. Недостаточным уровнем производительности труда и качества у вновь принятых рабочих [16].

Необходимо учитывать и специфические особенности бизнеса конкретной компании, анализируя состояние дел с текучестью персонала. Сначала необходимо принять во внимание стратегию предприятия в плане своего развития.

Когда будет определена количественной норма текучести, логично перейти к определению значения естественной и излишней текучести. Нужно учитывать то, что естественная текучесть содействует обновлению коллектива вовремя и не требует мер со стороны руководства и кадровой службы, она необходима и полезна для предприятия.

Одним из важных моментов определения размера экономического ущерба от текучести персонала служат расходы предприятия, связанные с проведением найма персонала после процесса текучести.

В данный момент потребности предприятия в работниках меняются из – за различных причин. Данные изменения не означают рост или сохранность спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Введение новых технологий, снижение выпуска определенных видов продукции или оказания компанией услуг могут повлечь за собой сокращение спроса, как на определенные категории сотрудников, так и на всех сотрудников в целом [17].

Но текучесть персонала – это крайне болезненный процесс, как для увольняемых работников, так и для самого предприятия в целом.

Существуют некоторые компании, в которых проводят выходное интервью или где заполняется анкета при увольнении работников. Официальная информация не всегда отражает реальное состояние дел.

Это позволяет вовремя принять меры, так становятся понятны истинные причины ухода работников и выявлены негативные тенденции в жизни коллектива.

Делая анализ текучки кадров, нужно обращать на "потенциальную текучесть". Она обусловлена скрытой неудовлетворенностью сотрудников. Нужно провести сравнение с реальной текучестью и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода.

Для обстоятельного анализа текучести нужно пользоваться специальными анкетами.

В зарубежных компаниях практикуется проведение заключительного интервью.

Данный вид интервью позволяет:

1. Правильно дать оценку факту увольнения и оценку последствиям, которые связаны с ним.
2. Если бывший сотрудник нуждается в психологической поддержке, то непосредственно оказать ее.
3. Получить какую – либо дополнительную информацию о состоянии дел в компании.
4. Или полностью, или частично снять различные претензии обеих сторон друг к другу.
5. Если это возможно, то предотвратить увольнение, сохранив для компании ценного сотрудника [18].

Главная цель заключительного интервью – это проанализировать "узких мест" организации, попытаться оказать влияние на решение работника об

увольнении. Это основа, которая служит для того, чтобы сформировать ряд мероприятий, помогающих развить организацию персонала, отношений руководителя с подчиненными и т.д. Но проведение такого вида интервью связано с немалыми проблемами [27]. К примеру, увольняющийся сотрудник во время интервью может не назвать реальную причину ухода из организации. Здесь вероятны два выхода из положения:

1. Провести беседу на более высоком уровне психологической компетентности.
2. Провести беседу позже, когда общая ситуация в организации будет воспринята бывшим работником более объективно [19].

По выявлению и анализу причин текучести кадров, разрабатывается программа действий, по приведению этого показателя в норму.

Мотивы ухода хороших специалистов и руководителей работников более специфичны, чем мотивы ухода рядового персонала. Данная категория работников более чувствительна к широкому спектру демотиваторов [20].

1. В организации для руководителя или хорошего специалиста отсутствуют задания в пределах уровня его полномочий, работа в компании становится неинтересной. И если он не находит достойного применения своим навыкам, он начинает поиск нового работодателя.
2. Если квалификация недостаточна для выполнения порученных обязанностей, то работа становится слишком трудной. Работник, понимая это, испытывает стресс.
3. Отсутствие ощущения достижения, видимых результатов. Не все способны долго работать, не ощущая при этом отдачи от своего труда.
4. Нереальность пользоваться навыками сотрудника, которые он сам ценит. Такое как знание иностранного языка. Сотрудник может отправиться на поиски новой работы, где будут нуждаться в его навыках.

5. Игнор любых идей и инициатив тяжело переносится и узкими специалистами, и руководителями компании. Ведь они хотят, чтобы компания работала лучше.

6. Отсутствие или недостаточное признание достижений и результатов со стороны руководства и коллег [23].

Причин, которые порождают текучесть персонала, довольно много. Вот наиболее распространенные из них:

1. Полное отсутствие профессионального роста.
2. Невостребованность работы высшим руководством компании.
3. Отсутствие у организации денег на коллектив.
4. Падение заработной платы вследствие инфляции.
5. Незащищенность сотрудников в социальном плане.
6. Проблемы, связанные с корпоративной дисциплиной.
7. Оторванность руководства от рядовых сотрудников.
8. Не прозрачная, не понятная и не эффективной система мотивации сотрудников.
9. Разделение в коллективе на "старых сотрудников" и "новых сотрудников", "своих" и "остальных".
10. Неудачно сложившиеся отношения в коллективе или с руководством.
11. Увольнение вместе с коллегами по работе.

1.3 Подходы к управлению текучестью кадров

Уровень текучести можно привести к приемлемому значению поэтапно:

1. Спланировать предстоящие увольнения.
2. Увязать процесс увольнения с процессом найма.

3. Оказать помощь увольняемым сотрудникам.

Методика, которая будет рассмотрена ниже, представляет собой упорядоченную поэтапную деятельность, которая осуществляется непосредственно кадровой службой предприятия [21].

1. На первом этапе определяется уровень текучести кадров. На этой стадии дается ответ на главный вопрос о том, насколько высок уровень текучести кадров на предприятии. Если уровень отмечен в диапазоне 3% – 5%, то он не должен быть воспринят как некий индикатор, так как формирование профессиональной мобильности на конкретном предприятии происходит под воздействием некоторых факторов:

1. Отраслевая принадлежность.
2. Трудоемкость работ.
3. Стилль руководства.
4. Уровень и принципы корпоративной культуры.
5. Наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле.
6. Технология производства.

Поэтому анализ за большой период времени трудовых ресурсов предприятия в динамике, выявление наличия и величины сезонных колебаний текучести кадров являются необходимыми мероприятиями при определении индикативного уровня текучести.

2. На втором этапе определяются причины, вызванные текучестью кадров. Специфика производственной и хозяйственной деятельности предприятия, несовершенство системы, которая им управляет, могут повлиять на высокий уровень текучести кадров. В первом случае никаких решений не требуется, так как проблемы как таковой не существует. Во втором случае, чтобы выявить узкие места в системе управления предприятием необходимо приложить все усилия. Причины, по которым работники увольняются с предприятия, анализируются в двух аспектах. Первый основывается на

формальном критерии, который разделяет основания увольнений путем на законодательном уровне. Второй аспект связан с тем, что определяется мотивационная структура выбытия кадров. Она основана на причинах, которые побуждают работника к тому, чтобы принять решение об уходе с предприятия. В этом случае лишь частично дается ответ на вопрос о реальных причинах увольнения работника. Так как основание "по собственному желанию" может трактоваться по разному [28].

На данном этапе возможно проведение исследования позиции менеджмента. Метод исследования – интервью либо анкетирование.

Из того следует, что своими усилиями можно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что позволит получить фактический материал для дальнейшего анализа.

3. На третьем этапе определяется система мероприятий, которые направлены на высвобождения рабочей силы нормализацию этого процесса, совершенствуется процедура увольнения, а также преодолевается излишний уровень текучести [22].

Меры, на данном этапе, делятся на три основные группы:

1. Техничко – экономические (улучшаются условия труда на

предприятии, совершенствуется система стимулирования в материальном плане и др.).

2. Организационные (улучшается процедура принятия и увольнения работников на предприятие, совершенствуется система профессионального продвижения работников и др.).

3. Социально – психологические (улучшаются стили и методы руководства, совершенствуются взаимоотношения в коллективе, система поощрения и др.) [26].

Таким образом, работник, которого увольняют, может быть обеспечен пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут предоставить рекомендательные письма, психологическую консультацию, грамотно составленное резюме, список кадровых агентств и т.д.

Это позволит ему:

1. Уменьшить число принятых претензий.
2. Снизить количество компенсационных выплат по сотрудникам, которых увольняют.
3. Сохранить за собой положительный имидж компании.
4. Остаться в хороших отношениях с сотрудником, которого увольняют.

4. На четвертом этапе определяется эффект от осуществления мер, которые были разработаны, совершенствуется процедура увольнения сотрудников, преодолевается излишний уровень текучести. Необходимо будет также сделать сравнительный анализ издержек на проведение указанных мероприятий и анализ потерь вследствие излишнего уровня текучести, и в случае, если затраты превысят экономический эффект от снижения текучести, то возможен поиск других, более "дешевых" вариантов совершенствования работы с персоналом [25].

Для многих крупных предприятий (особенно в больших городах Российской Федерации) есть возможность переложить решение всех обозначенных вопросов на специализированные кадровые агентства, так как в данный момент хорошо проходит развитие сегмента рекрутских услуг на рынке труда. Однако важно показать возможный порядок деятельности, который прежде всего рассчитан на собственные силы кадровой службы любого предприятия и который при хорошей организации управления персоналом способен эффективно решить любые возникающие проблемы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕКУЧЕСТИ В ПАО "СБЕРБАНК"

2.1 Общая характеристика ПАО "Сбербанк"

История ПАО "Сбербанк" начинается в 19 веке, так, указом императора Николая I от 1841г. образуются Государственные сберегательные кассы Российской империи. В своем начале они являли собой два небольших учреждения, в которых трудилось 20 сотрудников, располагались они только в 2 городах – Москве и Санкт – Петербурге. С течением времени их число увеличивалось и постепенно они вышли на уровень страны, с их помощью происходило аккумулирование средств на реализацию крупных проектов государства. Во времена СССР их преобразовали в систему Государственных трудовых сберегательных касс. В настоящее время он представляет собой современный универсальный банк, образующий крупную международную группу, который пользуется популярностью в двадцати странах мира.

ПАО "Сбербанк России" является крупнейшим банком Центральной и Восточной Европы с широко развитой сетью подразделений, оказывающий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Филиалы ПАО "Сбербанк" располагаются в 20 странах. Контроль за деятельностью банка осуществляется Центральным Банком Российской Федерации, в его распоряжении находятся акции уставного капитала в объеме 50 % , и также одна голосующая акция, к остальным акционерам Сбербанка относятся зарубежные и российские инвесторы. Половина российского рынка частных вкладов, а также треть корпоративных и розничных кредитов в России приходится на Сбербанк [29].

Генеральной лицензией Банка России на осуществление банковских операций №1481 ПАО "Сбербанк" обладает с 30.08.2010г.

Все отделения "ПАО Сбербанк" делятся на две части: головное отделение, которое:

1. Планирует.
2. Занимается ведением активных операций.
3. Осуществляет контроль и проводит методологические разработки.

И подразделения, которые отвечают за оказание услуг, массового характера – это внутренние структурные подразделения. Всем отделениям присвоен свой номер и свое название.

Каждое отделение ПАО "Сбербанк" имеет жесткую дифференциацию подразделения по обслуживанию, как физических лиц, так и юридических лиц.

Управленческая структура "ПАО Сбербанк" представляет собой органы управления:

1. Собрание акционеров – это наивысший орган управления, которые решает все вопросы деятельности банка.
2. Наблюдательный совет банка – 17 директоров.
3. Правление банка – 14 членов. Основной задачей является управление текущей деятельностью банка.

Стратегия развития "ПАО Сбербанк" состоит в том, чтобы получить высокие результаты по таким направлениям, как:

1. Поддержание рентабельности капитала на уровне не ниже чем 20%, через рост объема прибыли в несколько раз и одновременном уменьшении процента соотношения затрат, связанных с операционной деятельностью, к чистому операционному доходу на несколько процентных пунктов.
2. Рост конкурентоспособности через привлечение средств, через кредитование.
3. Значительно улучшить навыки в работе с клиентами, современную систему риск – менеджмента, корпоративную культуру, которой привержен весь коллектив банка.

4. Рост числа операций на рынках СНГ и Восточной Европы, рост сотрудничества с такими странами как Индия и Китай. Рост чистой прибыли, которая получена за границей за счёт дополнительных приобретений до 5% – 7%.

Основная деятельность "ПАО Сбербанк":

1. Расчетно – кассовое обслуживание в разной валюте.
2. Конверсионные операции.
3. Переводы, инкассо, аккредитивы и т.д.
4. Валютный контроль.
5. Кредитование.
6. Векселя "ПАО Сбербанк".
7. Депозиты "ПАО Сбербанк".
8. Операции с ценными бумагами.
9. Операции с дебетовыми и кредитными картами.
10. Инкассация.
11. Аренда банковских сейфов.

Главным принципом Кодекса внутреннего поведения "ПАО Сбербанк" стал принцип, связанный с уважением прав его акционеров и клиентов, с открытостью информации, и содействием эффективной деятельности "ПАО Сбербанк", поддержанием его финансовой стабильности и прибыльности. В данном Кодексе отдельной главой также выделена защита прав и особое уважение к клиентам, инвесторам и партнерам. В документе подробно прописано то, что для "ПАО Сбербанк" важен абсолютно каждый клиент, вне зависимости от его религии, нации и класса. К тому же банк гарантирует соблюдение правила честной конкуренции и оказание активного содействия в процессе борьбы с легализацией доходов, которые получены преступным путем. Очень важным аспектом являются обязательства "ПАО Сбербанк" по сохранности конфиденциальной информации об операциях клиентов. Данный кодекс

принимается общим собранием акционеров "ПАО Сбербанк" и переносит периодические коррективы [31].

Центральный Банк Российской Федерации (ЦБ РФ) устанавливает 9 нормативов, которым должны отвечать все банки, которые находятся на территории Российской Федерации. "ПАО Сбербанк" жестко выполняет все эти нормативы.

Говоря о кадровой политике "ПАО Сбербанк" стоит сделать акцент на том, что банк стал самым лучшим банком по итогам "Рейтинга работодателей России 2010" в первом этапе. Это стало возможным благодаря трем ключевым факторам мотивации сотрудников:

1. Заработная плата всегда конкурентоспособная для любого региона Российской Федерации.
2. Система начисления заработной платы всегда максимально прозрачна.
3. Все работники имеют возможность непосредственно влиять на уровень своей заработной платы.

В "ПАО Сбербанк" действует система защиты персонала, а именно то, что каждый сотрудник застрахован от несчастных случаев и заболеваний и каждый сотрудник проходит медицинские осмотры. В апреле 2011 года стала действовать программа, позволяющая сотрудникам при выходе на пенсию получить доход к официальной пенсии в виде негосударственных пенсионных отчислений. Более того, "ПАО Сбербанк" позволяет своим сотрудникам совершенствовать свои профессиональные качества и навыки, банк дает хорошую базу для этого. Проводит различные лекции и семинары на базе корпоративного университета "ПАО Сбербанк".

"ПАО Сбербанк" очень активно поддерживает финансирование социальных проектов. Банк достаточно давно сотрудничает с крупнейшими театрами Санкт – Петербурга. К тому же, многие университеты Российской

Федерации имеют совместные программы с "ПАО Сбербанк", к примеру, Высшая школа менеджмента, Высшая банковская школа[30].

Среди самых крупных партнеров "ПАО Сбербанк" следует отметить [35]:

1. ЗАО ИК "Тройка Диалог". Между данной компанией и "ПАО Сбербанк" заключилось соглашение о закрытии сделки по объединению компаний, что послужило созданию первого в истории государства универсального глобального банковского института в январе 2012 года.

2. ЗАО "Сбербанк Лизинг". Цель компании – это сделать более доступной процедуру лизинга для малого бизнеса и улучшить условия предоставления услуг лизинга для среднего и крупного предпринимательства.

3. ООО "Сбербанк Капитал". Это дочерняя компания "ПАО Сбербанк". В сферах угольной, топливно – энергетической, автомобильной промышленности, коммерческой и жилой недвижимости.

4. ЗАО "Сбербанк – АСТ". Российский оператор, проводящий открытые аукционы в электронной форме.

5. ООО "Аукцион". Эта оценочная компания, которая специализируется на том, что делает оценку недвижимости, оценку бизнеса, автотранспорта и оборудования. Дочерняя компания "ПАО Сбербанк".

6. НПФ "ПАО Сбербанк"..

7. ЗАО "Объединённое кредитное бюро". Помогает в плане снижения рисков для участников финансового рынка, помогает принять решение о кредитовании, помогает предотвратить мошенничество.

8. ЗАО "Статус". Это регистратор общества и профессиональный участник рынка ценных бумаг.

9. ЗАО "Стратеджи Партнерс Групп". Содействует в проведении преобразований, которые в итоге способствуют укреплению лидерства компании на финансовых рынках.

10. ПАО "Российский аукционный дом" – организация, которая призвана проводить классические и электронные аукционы [29].

ПАО "Сбербанк" сегодня — это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Членам каждой 150 семьи в России Банк дает работу и источник дохода [29].

ПАО "Сбербанк" нашего времени — это 12 территориальных банков, более 17 тысяч подразделений по всей стране. Свое присутствие осуществляет в 83 субъектах Российской Федерации, расположенных на 11 часовых поясов [29].

Большая часть населения нашей страны, а именно 110 миллионов человек, являются клиентами ПАО "Сбербанк", за рубежом услугами ПАО "Сбербанк" пользуются около 11 миллионов человек.

Услуги ПАО "Сбербанк", оказываемые розничным клиентам, имеют широкий спектр – это и традиционные депозиты, и различные виды кредитования, кредитные карты, дебетовые карты денежные переводы, предоставление брокерских услуг, услуг по страхованию дома, жизни, банковских карт, многочисленные инвестиционные программы, такие как "Билет в будущее", "Будущий капитал" и многое другое.

Сегодня в ПАО "Сбербанк" полным ходом осуществляется цифровизация технологий, создается крупнейшая промышленная ИТ-система. В банке создано девять инновационных лабораторий по таким ключевым направлениям, как: искусственный интеллект и машинное обучение, виртуальная и дополненная реальность, блокчейн, "интернет вещей", робототехника, роботизация процессов и геймификация [30].

2.2 Анализ численности и состава работников в ПАО "Сбербанк"

Персонал – это ПАО "Сбербанк" – ключевой ресурс предприятия. Главными приоритетами персонала организации являются: ответственность, качество работы и надежность [29].

Количество сотрудников ПАО "Сбербанк" в 2017 г. – 251701 человек, а именно 83414 человек – управленческий персонал организации, менеджеры по продуктам Сбербанк Премьер – 20589 человек, менеджеры по продажам продуктов Сбербанка – 108710 человек, расчетно – кассовый персонал – 20010 человек, консультанты – 18978 человек. Данные, которые характеризуют изменение численности персонала ПАО "Сбербанк" в 2017 г. по сравнению с 2016 г. отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Численность сотрудников ПАО "Сбербанк" за период 2016 – 2017 гг.

Показатель	2016 г.	%	2017 г.	%
Фактическая	259999	100	251701	100

численность:				
Управленческий персонал организации	90584	34,84	83414	33,14
Менеджеры по продуктам Сбербанк - Премьер	20514	7,89	20589	8,18
Менеджеры по продажам продуктов Сбербанка	120094	46,19	108710	43,19
Расчетно – кассовый персонал	22282	8,57	20010	7,95
Консультанты	6526	2,51	18978	7,54

Таким образом, количество персонала ПАО "Сбербанк" в 2016 – 2017 гг. сократилось с 259999 человек до 251701 человек, т.е. на 3,2%. Изменение количества сотрудников произошло за счет уменьшения численности управленческого персонала организации на 7170 человек, увеличения численности менеджеров по продуктам Сбербанк – Премьер на 75 человек, уменьшения численности менеджеров по продажам продуктов Сбербанка на 11384 человек, уменьшения численности расчетно – кассового персонала на 2272 человек и увеличения численности консультантов на 12452 человек.

В таблице 2 представлен анализ структуры кадров ПАО "Сбербанк" по категориям сотрудников.

Таблица 2 – Анализ структуры кадров по категориям сотрудников ПАО "Сбербанк" за период 2016 – 2017 гг.

Показатель	2016 г., %	2017 г., %	Темп роста в % 2016 г. к 2017 г.
Управленческий	34,84	33,14	95,1

2

персонал организации			
Менеджеры по продуктам Сбербанк - Премьер	7,89	8,18	103,7
Менеджеры по продажам продуктов Сбербанка	46,19	43,19	93,5
Расчетно – кассовый персонал	8,57	7,95	92,8
Консультанты	2,51	7,54	300,4

В структуре персонала за 2016 – 2017 гг. уменьшилась доля управленческого персонала организации, менеджеров по продажам продуктов Сбербанка и расчетно-кассового персонала, и увеличилась доля менеджеров по продуктам Сбербанк – Премьер и консультантов. Анализ структуры персонала по категориям сотрудников ПАО "Сбербанк" за период 2016 – 2017 гг. указывает на то, что в 2016 г. наибольшую долю занимали менеджеры по продажам продуктов Сбербанка – 46,19%, далее управленческий персонал организации – 34,84%, расчетно-кассовый персонал – 8,57%, менеджеры по продуктам Сбербанк – Премьер – 7,89% и консультанты – 2,51%. Наибольший вес в 2017 году имеют также менеджеры по продажам продуктов Сбербанка – 43,19%, далее управленческий персонал организации – 33,14%, менеджеры по продуктам

Сбербанк – Премьер – 8,18%, расчетно-кассовый персонал – 7,95% и консультанты – 7,54%. Таким образом 2016 год схож с 2017 годом.

Анализ штатной численности сотрудников ПАО "Сбербанк" по полу представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Штатная численность сотрудников ПАО "Сбербанк" в разбивке по полу за период 2016 – 2017 гг.

Сотрудники, %	2016 г.	2017 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2017
			3
			г.
Мужчины	30,9	32,2	104,2
Женщины	69,1	67,8	98,1

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод о том, что в структуре кадров организации выросла доля мужского персонала, в то время как доля женского уменьшилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом.

В таблице 4 и 5 представлен анализ качественного состава персонала по возрасту и уровню образования.

Таблица 4 – Состав численности сотрудников Группы в разбивке по возрасту за период 2016 – 2017 гг.

Сотрудники, %	2016 г.	2017 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2017 г.
До 30 лет	38,8	36,7	94,6
30-50 лет	52,1	54,7	105
После 50 лет	9,1	8,6	94,5

Данные, отраженные в таблице 4 позволяют сделать вывод, что в организации уменьшается доля молодого персонала (до 30 лет) и доля персонала в возрасте после 50 лет, а процент сотрудников, в возрасте от 30 до 50 лет, растет.

В 2016 г. самый большой вес имеют сотрудники, возраст которых от 30 лет до 50 лет – 52,1% и в 2017 – 54,7%. Высокий темп роста отмечается у сотрудников, в возрасте от 30 лет до 50 – 105%, а наименьший прослеживается у сотрудников до 30 лет – 94,6% и после 50 лет – 94,5%

Наибольшую долю занимают сотрудники, в возрасте от 30 лет до 50 лет, что говорит о том, что ПАО "Сбербанк" имеет уравновешенную структуру персонала по возрасту, и что люди, которые имеют значительный опыт работы за плечами способны в большей мере передать его молодым работникам организации.

Таблица 5 – Структура персонала ПАО "Сбербанк" по уровню образования за период 2016 – 2017 гг.

Показатель	2016 г., чел.	2017 г., чел.	Темп роста, % 2016 г. к 2017 г.
Имеют среднее образование или общее образование	0	0	0
Имеют начальное образование или среднее профессиональное образование	52000	37755	72,6
Имеют высшее профессиональное образование	207999	213946	102,3
Имеют послевузовское профессиональное образование	0	0	0

Из данных таблицы 5 можно сделать вывод, что в структуре персонала ПАО "Сбербанк", доля сотрудников, которые имеют образование выше среднего заметно увеличилась. Уменьшается доля сотрудников, имеющих только среднее образование, уменьшается, что говорит о том, что повышается квалификация персонала.

Данные таблицы 5 позволяют сделать вывод о том, что самый большой вес занимают сотрудники, которые имеют высшее профессиональное образование. В 2016 г. их было 207999 человек, а в 2017 году – 213946 человек, что позволяет сделать вывод о квалифицированности сотрудников, при этом темп роста составил 102,3%. Темп роста 2017 г. к 2016 г. сотрудников, которые имеют начальное образование или среднее профессиональное образование, составляет 72,6%.

Сотрудники, которые имеют среднее образование или полное общее образование, а также послевузовское профессиональное образование не работают в ПАО "Сбербанк"

Из этого следует то, что качественный состав ПАО "Сбербанк" за два года существенно улучшился.

Таким образом, штатная численность сотрудников ПАО "Сбербанк" на конец 2017 года составила 310,3 чел. Основная часть сотрудников – это женщины. Возраст большинства сотрудников находится в диапазоне 30-50 лет.

2.3 Анализ причин текучести кадров ПАО "Сбербанк"

Нет какой – то абсолютной нормы для всех компаний, так как приблизительные пределы, в которых показатель текучести кадров является нормальным, зависят от сферы деятельности организации. Естественная текучесть персонала составляет приблизительно 5 – 7% [27].

Так как уровень текучести характеризуется выбытием кадров, необходимо провести сравнительный анализ коэффициента текучести кадров за 2016 – 2017 года и представить его в таблице 6.

Таблица 6 – Текучесть сотрудников ПАО "Сбербанк" за период 2016 – 2017 гг.

Текучесть, %	2016 г., %	2017 г., %	Темп рост, % 2016 г. к 2017 г.
Текучесть кадров в ПАО "Сбербанк"	11,9	12,6	105,9

Из данных таблица 6 можно сделать вывод о том, что коэффициент текучести кадров в ПАО "Сбербанк" и в 2016 году, и в 2017 году выше нормы естественной текучести персонала. А так же темп роста составил 105,9%, что говорит о небольшом увеличении коэффициента текучести кадров в ПАО "Сбербанк" в 2017 году по сравнению с 2016 годом, от значения 11,9% он вырос до 12,6 %. Можно сделать вывод о незначительной динамике показателя текучести, т.к. в 2017 году он не так сильно отличался от показателя текучести в 2016 году.

Для того, чтобы дать характеристику движению персонала рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему рабочих.
2. Коэффициент оборота по выбытию.
3. Коэффициент постоянства состава персонала организации.

Таблица 7 – Анализ показателей движения персонала ПАО "Сбербанк".

Показатель	2016 г., чел.	2017 г., чел.	Темп роста, % 2016г. к 2017 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	259999	251701	96,8
Принятых на работу, чел.	91000	50340	55,3
Уволенных по собственному желанию, чел.	26000	16861	64,9
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	3	0
На пенсию	15	20	133,3
Численность проработавших весь год, чел.	142984	184477	129
Коэффициент оборота по приему рабочих, %	35	19,9	56,9
Коэффициент оборота по выбытию рабочих, %	10	6,7	67

В 2017 г. произошло снижение численности персонала организации, а темп роста составил 96,8%, коэффициент оборота по приему рабочих уменьшился на 15,1%, коэффициент оборота по выбытию упал на 3,3%, что говорит об отрицательном тенденции изменения движения персонала.

Из данных таблицы 7 видно, что количество принятых на работу снизилось в 2017 по сравнению с 2016 годом на 40660 человек, а темп роста составил 55,3%. Уволено по собственному желанию в 2017 г. по сравнению с 2016 годом меньше на 9139 человек, а темп роста составил 64,9%. За нарушение трудовой дисциплины в 2017 году уволено на 3 сотрудника больше, чем в 2016 году.

В результате количество проработавших весь год сотрудников выросла с 2016 г. до 2017 г. на 41498 человека, что говорит о стабильности коллектива в данной организации.

Выше было упомянуто то, что текучесть персонала протекает в 3 этапа, первый этап – это расчет существующего уровня текучести организации, а второй – выявление причин, которые могли привести к такой ситуации. Для этого необходимо сделать анализ следующих данных.

На рисунке 1 в виде диаграммы можно проанализировать возраст персонала, который выбыл в 2017 году.

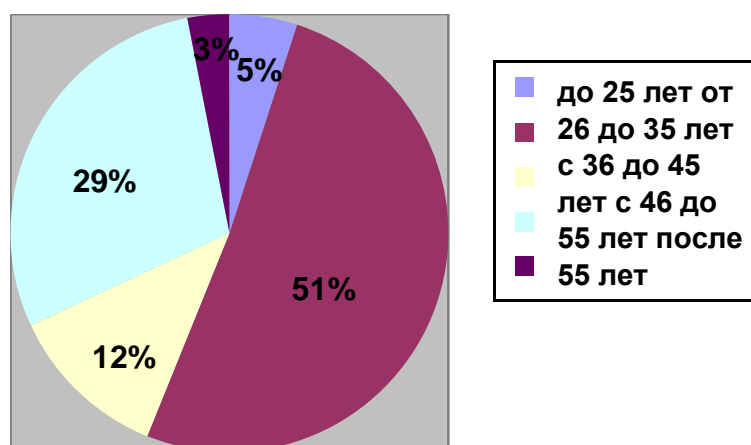


Рисунок 1 – Возраст персонала, выбывшего в 2017 году из ПАО "Сбербанк".

Можно сделать вывод о том, что больше 50% выбывшего персонала в 2017 году моложе 36 лет.

На рисунке 2 в виде диаграммы так же можно проанализировать стаж персонала, который выбыл в 2017 году.

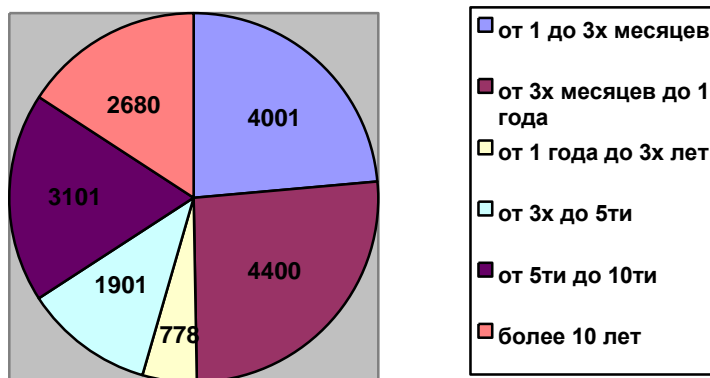


Рисунок 2 - Стаж персонала, который выбыл в 2017 году из ПАО "Сбербанк".

Из данных таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников, которые уволились проработали в банке от 1 до 3х месяцев, а именно 4001 человек и от 3 месяцев до 1 года, а именно 4400 человек, что говорит о том, что существуют значительные недостатки в системе адаптации работников массовых специальностей.

Анонимная анкета, которую сотрудники заполняют при уходе из организации, служит одной из наиболее эффективных мер по управлению текучестью в ПАО "Сбербанк". После анализа данных этой анкеты, можно будет узнать, каковы основные причины выбытия персонала. Они отражены на рисунке 3.

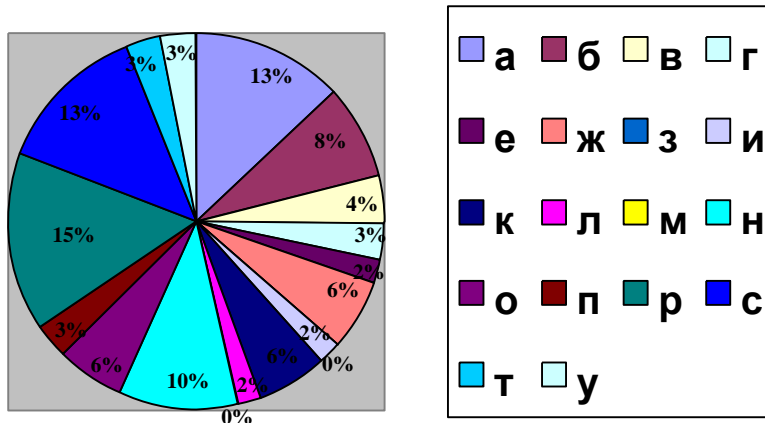


Рисунок 3 - Причины увольнения сотрудников в ПАО "Сбербанк".

Причины увольнения сотрудников, которые указаны в анкете:

- а) Высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения.
- б) Низкая заработная плата (интенсивность работы устраивала).
- в) Финансовая сфера.
- г) Большое количество различных тестов.
- д) Недовольство деятельностью банка.
- е) Иное место работы.
- ж) Неудовлетворенность рабочим местом (освещение, техника и т.д.).
- з) Высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения.
- и) Нет карьерного роста.
- к) Плохие отношения с руководителем.
- л) Недомолвки в коллективе.
- м) Нет перспектив в работе.
- н) Личные (семья, здоровье, местожительства).
- о) Новое место работы с более высокой оплатой.
- п) Новое место работы с повышением должностной позиции (карьерный рост).
- р) Отсутствие перспектив для повышения квалификации.
- с) Нет нового места работы.

т) Неудовлетворенность работой коллег.

у) Иное.

При подведении итогов таблицы, выделяются 5 основных причин ухода сотрудников:

1. Новое место работы – иное (сотрудники уходят из компании, уже найдя новое место работы).

2. Высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения.

3. Нет нового места работы (сотрудники уходят из компании, не имея нового места работы).

4. Низкая заработная плата (интенсивность работы устраивала).

5. Изменение личных обстоятельств (семья, здоровье, местожительства).

Для того, чтобы более подробно изучить данные возможных причин большой сменяемости кадров, необходимо выделить несколько факторов, на которые стоит обратить особое внимание:

1. Процесс адаптации.

2. Отсутствие карьерного роста.

3. Система набора и отбора персонала.

4. Неудовлетворенность сотрудником со стороны руководителя.

5. Неудовлетворенность руководством.

Отдел по работе с персоналом ПАО "Сбербанк" выполняет следующие процессы:

1. Составление мотивационных программ.

2. Подбор, отбор персонала.

3. Организация кадрового менеджмента.

4. Высвобождение персонала.

1). Для отбора выявляется потребность в персонале. Затем поступают резюме, которые ежедневно обрабатываются и сортируются. После первичного отбора они уходят в отдел, куда требовался сотрудник.

После отбора резюме по всем нужным требованиям, начинается процедура отбора, которая проходит в несколько этапов. Происходит согласование кандидата на ту или иную должность по итогам прохождения интервью.

2). Процедура обучения только что принятого персонала. На обучение принимаются сотрудники.

Далее сотрудники начинают стажироваться и знакомиться с коллективом, рабочим местом. Далее идет формальное обучение сотрудника руководителем отделения уже непосредственно на самом рабочем месте.

3). Система мотивации работников массовых специальностей.

Мотивационные процедуры:

Материальная мотивация:

1. Квартальные и годовые премии.
2. Оплата труда выше, чем средние показатели на аналогичных должностях в других компаниях.
3. Премии лучшему сотруднику из фонда руководителя по итогам продаж, либо по итогам соблюдения стандартов качества.

Нематериальная мотивация:

1. Грамоты и публичное поощрение лучших сотрудников.
2. Конкурсы на звание лучшего работника (фото лучшего работника располагаются на внутреннем портале для сотрудников).

По итогам процедур, которые были описаны выше, обеспечивается укомплектованность персоналом внутренних структурных подразделений.

К набору, отбору и разработке системы мотивации персонала в ПАО "Сбербанк" подходят очень ответственно. Однако, выявлены некоторые слабые

стороны при анализе основных процедур работы с массовыми специальностями и кадровые показатели за 2016 и 2017 года:

1. Недостаточно много разрабатывают адаптационных мероприятий для вновь принятого персонала.
2. Очень сильно загружают рекрутера.
3. Процесс документооборота проходит достаточно долго.
4. Несвоевременно проходит обучение персонала, что влечет за собой денежные убытки.
5. Качество подбора персонала низкое, так как существует огромное количество открытых вакансий, а сроки их закрытия очень сжаты.
6. Отсутствует система наставничества.

Все эти недостатки стали причиной увеличения текучести кадров в ПАО "Сбербанк".

ГЛАВА 3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ В ПАО "СБЕРБАНК"

3.1 Разработка мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала и снижению текучести

Для устранения обнаруженных проблем в ПАО "Сбербанк" нужно разработать программу "Снижения текучести персонала", которая содержит в себе целый комплекс взаимосвязанных мероприятий.

В таблице 8 представлены пути совершенствования проблем

Таблица 8 – Пути совершенствования выявленных проблем ПАО

"Сбербанк"

Проблемы (узкие места),	Причины проблемных зон	Пути совершенствован ия	Планируемые результаты
----------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------

<p>1. Критический уровень текучести персонала. Увеличение текучести персонала 0,7% за исследуемый период по категории персонала массовых специальностей</p>	<p>1. Отсутствие системы наставничества. 2. Несвоевременное попадание ученические группы при первичном поступлении на работу. 3. Отсутствие бонусов от продаж в системе оценки личной эффективности при распределении премиального фонда.</p>	<p>Программа мероприятий "Снижения текучести персонала". Блок 1. Внедрение системы наставничества. Блок 2. Разработка и внедрение бонусной системы премирования.</p>	<p>1. Снижение текучести персонала 2. Повышение производительности труда. 3. Повышение удовлетворенности трудом персонала.</p>
---	---	--	--

Целью программы является то, что необходимо снизить уровень текучести персонала по категории специалистов массовых специальностей и создать наиболее комфортные условия труда в коллективе.

Программа будет состоять из двух укрупненных блоков.

Первый блок. Разработка и внедрение системы наставничества Данные исследований западных компаний говорят о том, что качественная программа адаптации с участием наставников способна снизить текучесть персонала до 30% в год. Из результатов исследования видно, что система наставничества в Белгородском отделении № 9285 отсутствует, а ее разработка необходима для того, чтобы вновь принятому специалисту освоится на новом рабочем месте и получить в необходимые знания и навыки в период ожидания зачисления в

учебную группу для прохождения первичного обучения., а также адаптироваться под организационную структуру.

В таблице 9 отражены компоненты системы наставничества.

Таблица 9 – Компоненты системы наставничества в ПАО "Сбербанк".

Формирование контингента наставников	Регламентация системы наставничества	Формы и методы работы с наставниками
1. Принципы. 2. Опыт работы по профессии. 3. Личное желание.	1. Разработка и утверждение положений. 2. Положения о наставнике. 3. Положения о стимулировании наставника. 4. Разработка программ индивидуального наставничества.	1. Тренинг. 2. Совещание.

В общем виде этапы разработки программы выглядят следующим образом:

- 1 Этап. Определение группы учеников.
- 2 Этап. Выбор наставника.
- 3 Этап. Обязанности наставника.
- 4 Этап. Обязанности ученика.
- 5 Этап. Программа наставничества.
- 6 Этап. Оценка ученика.
- 7 Этап. Оценка наставника.

Для работы с вновь принятыми сотрудниками необходимо сформировать рабочую группу наставников из числа наиболее опытных и квалифицированных сотрудников. Разработать обязанности наставника и обязанности учеников. В обязанности наставников будет входить:

1. Построение положительного отношения к работодателю и формирование команды.
 2. Помощь ученикам при постановке целей работы.
 3. Сбор необходимой информации для работы и донесение её до вновь принятого сотрудника.
 4. Организация открытого, двухстороннего общения.
 5. Организация поддержки либо конструктивной критики.
 6. Проявление заинтересованности в ученике, оказание помощи в успешном прохождении программы обучения.
 7. Помощь в развитии навыков решения проблем.
 8. Обучение собственным примером. В обязанность учеников будут входить:
 9. Выполнять поставленные наставником задачи.
 10. Проявлять заинтересованность в выполнении поставленных заданий, в процессе прохождения стажировки.
 11. Приходить в назначенное время на заявленные наставником встречи.
 12. Сообщать обо всех проблемных ситуациях, связанных с рабочим процессом.
 13. Устанавливать обратную связь при взаимодействии с наставником.
- Программа наставничества будет пересекаться с программой обучения, и будет делиться на три модуля, представленных в таблице 10.

Таблица 10 – Программа наставничества в ПАО "Сбербанк".

Модуль 1. Основы коротких операций

1 день	Вводный тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк»	Наставник курирует группы обучающихся во время проведения тренингов. После завершения каждого дня обучения собирается группа либо организуется горячая линия и задаются наставнику возникающие вопросы.
2 – 6 день	Обучающие тренинги	
Стажировка 2 – 3 недели	После последнего модуля обучения основам коротких операций,	Наставник представляет новичков коллективу, знакомит с местом работы, ставит задачи на время

	ученики сдают экзамены и выходят на стажировку в офис	стажировки, помогает при возникающих сложностях
--	---	---

Модуль 2. Основы длинных операций

1 – 7 день	Тренинги по навыкам продаж и стандартам сервиса	После прохождения тренингов систематизирует полученные знания вместе с учениками, приводит практические примеры из своего опыта, разбирает разнообразные ситуации.
Стажировка 2 – 3 недели	–	Наставник курирует учеников на 2 модуле адаптации, ставит задачи на второй срок стажировки, проводит собрание по итогам стажировки

1 – 5 день	Тренинг по кредитным картам, сберегательным сертификатам, денежным переводам.	
Стажировка 2 – 3 недели	–	Постановка наставником цели на итоговую стажировку, подведение итогов, защита целей.

После подведения итогов деятельности ученика, составляется отчет по каждому ученику.

В программе наставничества необходимо учесть следующие основополагающие направления:

1. Вхождение в темп и ритм работы.
2. Освоение должностных обязанностей.
3. Выявление и понимание личной мотивации.
4. Решение личных проблем.

Кроме того, важно разработать систему оценки системы наставничества
Форма оценочной карты представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Карта оценки эффективности системы наставничества.

Критерии эффективности	Форма оценки
Снижение текучести персонала в период испытательного срока	$K_{тф} = K_{\text{текучести}} (\text{после введения системы наставничества}) / K_{\text{текучести}} (\text{до введения системы наставничества})$
Качество прохождения аттестации нового сотрудника	Средняя оценка новичков после обучения, более ... баллов
Процент удовлетворенности новичков работой наставника	Анкетирование новичков

Оценка работы наставника руководителем структурного подразделения	Анкетирование «Увеличение эффективности деятельности новичков»
Выполнение плана продаж новичками, %	$V = \frac{\text{Выполнение (факт)}}{\text{Выполнение (план)}}$

В карте представлены примерные направления оценки эффективности системы наставничества. Оценку целесообразно проводить после прохождения группой новичков испытательного срока.

Планируется внедрить систему доплат за наставничество в размере 10 % от должностного оклада.

Таким образом, система наставничества разработана для того чтобы упростить работнику вхождение в новый коллектив, а так же овладеть новыми знаниями, приобрести необходимые знания и умения для эффективного выполнения работы и обеспечить нового сотрудника всей необходимой информацией об организационных требованиях.

Второй блок имеет целью совершенствовать систему премирования специалистов категории массовых специальностей, для снижения текучести персонала.

Внедрение бонусной системы будет способствовать:

1. Повышению качества обслуживания клиентов.
2. Увеличению производительности труда повышению степени удовлетворенности работников своей работой.
3. Повышение удовлетворенности персонала своей работой способствует повышению результатов труда.

Бонусная система будет состоять из следующих видов бонусов:

1. Бонус за посещаемость.

2. Бонус за качество обслуживания.
3. Бонус за выслугу лет.
4. Бонус от объема продаж.

Бонусную систему оплаты труда планируется применить к каждому сотруднику категории специалистов массовых специальностей. Бонусная система является градуированной, с возрастанием объемов бонуса, в зависимости от увеличения объема продаж. Оплата труда специалистов менеджеров и консультантов по банковским продуктам будет состоять из постоянной окладной части и премиальной в размере бонусов от объема продаж.

В таблице 12 отражена зависимость процентной ставки от объема продаж банковских продуктов.

Таблица 12 – Зависимость процентной ставки от объема продаж банковских продуктов.

Объем проданных банковских продуктов	Процентное соотношение бонусов
От 1000 до 10000	5%
От 10000 до 25000	10 %
От 25000 до 30000	15%
От 30000 до 45000	20%

Таким образом, в зависимости от объема предоставляемых услуг, сотрудник может получить бонус в размере от 5 до 25% от оклада.

В таблице 13 отражены показатели премирования за качество обслуживания клиентов.

Таблица 13 – Показатели премирования за качество обслуживания клиентов в ПАО "Сбербанк".

Количество баллов	% от премии
5	3
4	2
3	0

Бонусы за качество обслуживания уже давно вошли в состав систем премирования многих специалистов, однако, они не входят в систему оценки специалистов массовых должностей менеджеров по продажам и консультантов по банковским продуктам. Предлагается ввести этот критерий оценки в качестве бонуса в размере от 2 до 3% премии от оклада за среднемесячную оценку качества обслуживания.

Предлагается ввести бонус за стаж работы, введение данного бонуса может повысить заинтересованность специалиста к выполнению своих должностных обязанностей.

В таблице 14 отражены показатели премирования за выслугу лет.

Таблица 14 – Показатели премирования за выслугу лет в ПАО

"Сбербанк". [1]

Непрерывный стаж работы	Ежемесячной выплаты в % от оклада
От 3х месяцев до 3х лет	0,15%
От 3х лет до 10 лет	0,3%
От 10 лет	0,5%

Рассмотрим возможные риски при реализации мероприятий программы "По снижения текучести персонала" и представим их в таблице 15.

Таблица 15 – Возможные риски мероприятий программы "По снижения текучести персонала".

Риск (событие, имеющее отрицательные последствия)	Последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска.
Нежелание руководства компании тратить дополнительные денежные средства для обучения персонала	Отсутствие профессиональных кадров с достаточной квалификацией	Расчет показателей текучести кадров и расчет стоимости затрат на адаптацию сотрудников при высокой текучести кадров
Недобросовестное отношение персонала к своим обязанностям, халатность.	Неэффективность разработанной системы наставничества. Экономический ущерб связанный с текучесть персонала	Контроль за соблюдением правил и документов регламентирующих трудовую деятельность , применение системы штрафов.

Разработанные мероприятия программы помогут оптимизировать работу ПАО "Сбербанк" и повысить конкурентоспособность и привлекательность для персонала на рынке труда.

Планируется, что разработанные мероприятия программы "По снижения текучести персонала" решат вопросы, связанные с текучестью персонала и ряд других противоречий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основная и самая важная функция управления текучестью персонала состоит в том, чтобы качественно определить потребность в персонале в количестве, во времени и в пространстве, что необходимо компании для достижения своих целей.

Публичное акционерное общество "Сбербанк", основанное в 1984 году, является лидером российского банковского сектора по общему объему активов. Банк занял самую крупную долю на рынке вкладов и стал основным кредитором российской экономики. ПАО "Сбербанк" очень большое значение придает кадровой политике и уделяет ей особое внимание. Ее основная цель в том, чтобы создать производственно – эффективное общество, которое позволит максимально раскрыть возможности потенциала человеческих ресурсов.

Из анализа структуры сотрудников ПАО "Сбербанк" можно сделать вывод о том, что средний возраст сотрудников до 30 лет, что говорит о молодом коллективе. При анализе стажа работы выбывшего персонала, стала очевидна самая многочисленная группа, которой является группа работников массовых специальностей, которые проработали от 1 месяца до 1 года, а именно 8401 человека. Количество персонала, уволенного по собственному желанию составило в 2017 году 16861 человек.

При большом количестве причин увольнения сотрудников, одно из первых мест занимает количество увольняющихся по собственному желанию, найдя новое место работы, не детализируя причины. Текучесть кадров имеет тенденцию к возрастанию, за 1 год текучесть возросла на 0,7%.

При качественном внедрении и разработки программы наставничества адаптация персонала будет проходить более успешно. Для любой организации гораздо выгоднее будет использование своих собственных человеческих

ресурсов, нежели тех, кто набран со стороны. Поэтому анализ текучести персонала стал первым шагом к разработке системы наставничества. Для снижения уровня текучести было принято решение по применению системы наставничества. Разработано 7 этапов по внедрению и использованию программы. Вторым мероприятием стала разработка и введение бонусной системы материального стимулирования для специалистов массовых специальностей, таких как менеджеры по продажам, операционистов и консультантов по банковским продуктам.

Если грамотно управлять текучестью, персонал не будет испытывать перегруженность в работе, так как будет своевременно проходить процесс принятия нового сотрудника. Программа наставничества играет важную роль в деятельности любой организации, она помогает избежать лишних затрат на срочный подбор персонала и на его обучение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. С. 192.
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. С. 224.
3. Алехина О. Индикаторы эффективности / О. Алехина // Справочник по управлению персоналом. 2007. С. 37 – 42.
4. Антропов В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятий: Науч. докл. — Екатеринбург, 2010. С. 20 – 21.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. - М.: Наука, 2012. С. 310.
6. Базарова Т.Ю. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами / Т.Ю. Базарова // Экономика и бизнес. - 2011. С. 24 – 25.
7. Банковское дело: управление и технологии: Учебное пособие для вузов. /Под ред. проф. А.М. Тавасиева - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С. 863.
8. Веснин В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин. М.: Элит, 2011. С. 304.
9. Виноградова О.А. Кадровый менеджмент, или Нет предела совершенству/ О.А. Виноградова // Деловая неделя. - 2009. С. 15 – 16.
10. Витман В. От управления кадрами - к управлению персоналом / В. Витман, Л. Бок // Служба кадров. – 2010. С. 89 – 93.
11. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов / Б.М. Генкин. - М.: НОРМА, ИНФРА-М, 2012. С. 412.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов - 4-е изд., перераб.

и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. С. 511.

13. Горбунов А.Р. Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка, региона. - М.: Изд-во «Глобус», 2011. С. 280.

14. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом/Д.В. Обухов, С.И. Самыгин - Ростов на Дону: Феникс, 2014. С. 352.

15. 15. Гусаров, А.В. Определение миссии организации // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №3 - С. 17-21.

16. Дятлов В.А. Управление персоналом. / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М.: «Издательство ПРИОР», 2012. С. 560.

17. Журавлев П.В. Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2011. С. 576.

18. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Экономист, 2012. С. 416.

19. Заказнов А.В. Пути повышения эффективности деятельности предприятий // Менеджмент качества. — 2011. С. 34 – 37.

20. 23. Ижбулатова О.В. Формирование и реализация кадровой политики организации / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. - 2010. С. 29 – 32.

21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2009. С. 312.

22. Маслов, Д.В., Тишков, Ю.С. Функциональная самооценка менеджмента: практика совершенствования системы управления // Вестник машиностроения. — 2012. — №10

23. Меньшова Т. Конкурентная борьба / Т. Меньшова, А. Рыжкова // Управление персоналом. - 2009. С. 29 – 38.

24. Опарина Н.Н. RPI — арифметика эффективности // Справочник по управлению персоналом. — 2009. С. 23-25.
25. Основы банковского дела в РФ: Учебное пособие /Под ред. О.Г. Семенюты. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. С. 448.
26. Свиткин М.З. Организационно-методические аспекты корпоративной культуры // Методы менеджмента качества. — 2009. С. 45.
27. Соломанидина, Т.О., Соломанидин, В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. - М.: «Журнал «Управление персоналом», 2010. С. 278 – 283.
28. Экономический словарь. [Электронный ресурс] / URL: <http://www.ekoslovar.ru/410.html>.
29. ПАО «Сбербанк России». Информация о банке. [Электронный ресурс] / URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today>.
30. ПАО «Сбербанк России». Стратегия развития. [Электронный ресурс] / URL: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020.
31. Я — капиталист. Сколько получают в ПАО «Сбербанк».
[Электронный ресурс] / URL: <https://yakapitalist.ru/finansy/zarplaty-v-sberbanke/>.